

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA FLEXIBILITÉ DU LEADERSHIP ET SES RELATIONS AVEC LA PRÉSENCE
ATTENTIVE ET LES FACTEURS DE PERSONNALITÉ CONSCIENCE ET
OUVERTURE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
VÉRONIQUE ROULEAU

NOVEMBRE 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont tout d'abord à Louis Baron, professeur au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM). Merci à Louis de sa présence et de son soutien constant depuis le début. Merci de m'avoir permis d'approfondir mes réflexions et de développer ma rigueur dans la recherche.

Mes remerciements vont ensuite à ma collègue d'étude, Cloé Fortin. Merci d'avoir travaillé à mes côtés et de m'avoir épaulé dans ce long processus. Tu as été une alliée idéale dans cette aventure qu'est l'écriture d'un mémoire. Tu as été une inspiration et m'a permis de persévérer jusqu'au bout. Merci aussi à mes parents, Nicole et Jean-Claude qui ont été d'une aide précieuse tout au long du processus, sans vous je n'y serais pas arrivé. Merci de m'avoir épaulé et encouragé tout au long de mes études. C'est grâce à votre confiance et à votre support que je suis devenu la femme accomplie que je suis aujourd'hui. Je veux aussi remercier mon copain, Hugo pour sa présence et sa patience. Merci aussi à tout ceux qui m'ont apporté une aide précieuse lors de la collecte de données. Finalement, je remercie tous les professeurs et chargés de cours du Département, de qui j'ai tout appris durant mon parcours universitaire. Un merci particulier à Julie Cloutier qui a été une ressource précieuse lors de la rédaction de mon mémoire.

Merci à tous!

TABLE DES MATIERES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RESUME.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE.....	3
1.1 Mise en contexte.....	6
1.2 Présentation des différents modèles et théories.....	7
1.2.1 Modèle des valeurs concurrentes.....	7
1.2.2 Théorie de la complexité comportementale.....	10
1.2.3 Modèle de l'adaptation.....	10
1.2.4 Modèle du leadership flexible.....	12
1.2.5 Modèle du leadership situationnel.....	14
1.2.6 Modèle basé sur les compétences.....	16
1.3 Flexibilité du leadership et présence attentive.....	18
CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE.....	21
2.1. La flexibilité du leadership.....	21
2.1.1 Définition de la flexibilité du leadership.....	21
2.1.2 Effets sur les indicateurs organisationnels.....	24
2.1.3 Les déterminants de la flexibilité du leadership.....	26
2.2 La présence attentive.....	29

2.2.1 Définition de la présence attentive.....	29
2.2.2 Effets sur les indicateurs organisationnels.....	31
2.2.3 Interventions basées sur la présence attentive.....	35
2.3 La personnalité.....	41
2.3.1 L'ouverture aux expériences.....	43
2.3.2 La conscience.....	44
2.5 Les modèles théoriques.....	45
2.5.1 La flexibilité du leadership.....	45
2.5.2 La présence attentive.....	47
2.5.3 Le modèle des processus primaires et secondaires liant la présence attentive à l'autorégulation.....	48
2.6 La formulation des hypothèses.....	51
CHAPITRE III	
CADRE METHODOLOGIQUE.....	53
3.1 Devis de recherche.....	53
3.1.1 Justification du choix de devis de recherche.....	54
3.1.2 Forces et limites du devis de recherche.....	54
3.2 Technique de collecte de données.....	55
3.2.1 Justification du choix de la technique de collecte de données.....	55
3.2.2 Forces et limites de la technique de collecte de données.....	56
3.3 L'échantillonnage.....	57
3.3.1 La taille de l'échantillon.....	59
3.4 Les instruments de mesure.....	60
3.4.1 La flexibilité du leadership.....	61
3.4.2 La présence attentive.....	63
3.4.3 La conscience et l'ouverture aux expériences.....	63
CHAPITRE IV	
LES RESULTATS.....	65

4.1 Vérification de la structure en facteurs.....	65
4.1.1 La flexibilité du leadership.....	65
4.1.2 Le présence attentive.....	66
4.2 Présentation des résultats descriptifs.....	71
4.3 Vérification des hypothèses de recherche.....	73
4.3.1 Analyses corrélationnelles.....	73
4.3.2 Analyses de régression hiérarchique.....	75
4.4 Discussion des résultats.....	76
CONCLUSION.....	85
ANNEXE A	
LEADERSHIP VERSATILITY INDEX.....	89
ANNEXE B	
FIVE FACET MINDFULNESS QUESTIONNAIRE (FFMQ-SF).....	97
ANNEXE C	
NEO-FFI CONSCIENCE.....	99
ANNEXE D	
NEO-FFI OUVERTURE AUX EXPÉRIENCES.....	100
BIBLIOGRAPHIE.....	97

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Modèle des rôles du leader.....	8
1.2 Modèle de développement du potentiel d'adaptabilité du leader.....	12
1.3 Modèle du leadership flexible.....	14
1.4 Modèle du leadership basé sur les compétences.....	17
1.5 Modèle des processus primaires et secondaires liant la présence attentive à l'autorégulation.....	19
2.1 Modèle de la flexibilité comportementale.....	46
2.2 Modèle des composantes de la présence attentive.....	48
2.3 Adaptation du modèle des processus primaires et secondaires liant la présence attentive à l'autorégulation).....	50
2.4 Le modèle intégré de la flexibilité du leadership.....	50
3.1 La structure des mesures prises par le LVI.....	61
3.2 Illustration du calcul pythagorien.....	63

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1. Tableau des définitions.....	22
3.1. Description de l'échantillon.....	58
4.1. Analyse factorielle de la flexibilité du leadership.....	67
4.2. Analyse factorielle de la présence attentive.....	69
4.3. Corrélations entre les dimensions.....	70
4.4. Données descriptives des variables à l'étude : Moyenne, écart-type et coefficient alpha de Cronbach.....	72
4.5. Vérification des hypothèses : Résultats des analyses corrélationnelles.....	74
4.6. Vérification du lien entre les dimensions de la présence attentive et la flexibilité: Résultats des analyses corrélationnelles.....	75
4.7. Vérification du modèle théorique à l'étude: Résultats des analyses de régression.....	76

RÉSUMÉ

Chapitre I : La problématique de recherche

Les organisations d'aujourd'hui évoluent dans un environnement instable et rencontrent une quantité importante de nouveaux défis. Le leadership représente un facteur important pour faire face à ceux-ci. Les modèles portant sur le leadership sont très souvent prescriptifs, c.-à-d. que certains comportements précis y sont associés. Ainsi, un leader répond ou non aux critères pour être classé dans un type de leadership particulier. Dans le monde en constant changement dans lequel évoluent les organisations, recourir à des modèles de leadership tenant davantage compte du contexte semble particulièrement approprié. À cet effet, l'intérêt des chercheurs pour le modèle du leadership flexible est grandissant, mais peu d'études ont été menées à ce sujet. Nous n'en connaissons que peu sur les déterminants d'un tel leadership. Par contre, la documentation scientifique laisse présager qu'une personne possédant un haut niveau de présence attentive pourrait avoir un style de leadership plus flexible. Cette recherche vise à évaluer dans quelle mesure la présence attentive est associée à la flexibilité du leadership.

Chapitre II : Le cadre théorique

L'examen des différentes conceptualisations sur le leadership flexible nous amène à choisir le modèle des valeurs concurrentes de Kaiser et Overfield (2010), qui est inspiré des travaux de Quinn (1988). Ceux-ci définissent le leadership flexible comme l'ajustement de « son style de leadership, sa méthode ou son approche en réponse à des demandes contextuelles différentes ou changeantes de manière à faciliter la performance de groupe ». La présence attentive quant à elle se définit comme l'attention qu'une personne porte « à son expérience (interne et externe), telle qu'elle se déploie dans l'instant présent et ce, sans jugement » (Kabat- Zinn, 2003). Le modèle élaboré par Glomb et al. (2011) suggère que la présence attentive pourrait être liée à la flexibilité du leadership. Pour finir, les relations entretenues entre certains traits de personnalité (l'ouverture aux expériences et la conscience) avec le leadership et la présence attentive seront évaluées.

Chapitre III : Le cadre méthodologique

Suivant un devis corrélationnel, cette étude a été menée auprès d'un échantillon de convenance de 162 gestionnaires provenant d'organisations différentes. Un questionnaire regroupant 3 questionnaires déjà existant dont la validité et la fidélité ont été démontrées a été utilisé. Les données ont été récoltées en un seul temps.

Chapitre IIII : Les résultats

Les analyses corrélationnelles font ressortir un lien entre la présence attentive et la flexibilité du leadership. Des résultats significatifs permettent de supporter trois de nos hypothèses et de soutenir partiellement la quatrième.

Mots clés : Leadership flexible, présence attentive, conscience, ouverture aux expériences

INTRODUCTION

Le contexte économique dans lequel évoluent les organisations est très concurrentiel (Bédard, Ebrahimi, & Saives, 2011). C'est entre autre pour cette raison que les organisations doivent savoir se distinguer afin d'assurer leur pérennité (Yukl & Mahsud, 2010). Pour ce faire, plusieurs ressources (humaines, financières et matérielles) sont déployées au sein de celles-ci afin de maintenir ou d'augmenter la productivité. Les organisations investissent ainsi davantage de ressources dans des secteurs autrefois négligés comme celui des ressources humaines (Bédard et al., 2011). Autant dans la pratique que dans la recherche, il est de plus en plus question de l'importance d'investir dans les ressources humaines et ce, autant en développant des programmes de conciliation travail-famille pour les employés, en améliorant les pratiques de dotation ou en développant les employés à travers différents programmes de formation. Dans le cadre de ce travail, il sera spécifiquement question du rôle des leaders, eux aussi considérés comme un facteur clé dans l'adaptation des organisations aux défis auxquels elles font face. En effet, plusieurs organisations considèrent le développement du leadership important dans la mesure où il procure à l'organisation un avantage compétitif considérable (DeRue, Nahrgang, Hollenbeck, & Workman, 2012). À cet effet, des études montrent un lien entre les gains financiers et la formation des leaders (Collins & Holton III, 2004).

Alors qu'il existe un nombre important de théories sur le leadership, notre étude porte sur une nouvelle vague de théories, soit le leadership flexible. Cette vision du leadership vient créer une rupture avec les visions traditionnelles en le décrivant comme l'équilibre entre différents comportements opposés, mais complémentaires (Hooijberg & Quinn, 1992). Des auteurs suggèrent qu'il serait le style de leadership le plus efficace pour les organisations évoluant dans le contexte actuel (Kaplan & Kaiser, 2003). En effet, les organisations d'aujourd'hui subissent plusieurs changements auxquels elles doivent faire face. Pourtant, à notre connaissance, peu d'études se sont penchées sur ce sujet. Nous ne connaissons donc pas les déterminants d'un tel style de leadership. C'est dans l'optique de développer les

connaissances sur le style de leadership flexible que nous menons cette étude.

Le premier chapitre de ce mémoire porte sur la problématique de la recherche. Nous commencerons par introduire le concept de flexibilité du leadership et sa pertinence dans le milieu du travail pour ensuite recenser les connaissances concernant les différentes théories du leadership flexible. Nous discuterons ensuite d'une lacune observée dans les études actuelles soit, le manque de connaissance sur les déterminants du leadership flexible. Afin d'y remédier, nous étudierons le lien entre le leadership flexible et la présence attentive. Finalement, la pertinence d'une telle démarche sera justifiée

Le second chapitre est consacré au cadre conceptuel et théorique. En débutant, nous définirons les concepts centraux de ce travail ; la flexibilité comportementale et la présence attentive pour ensuite lier ces deux concepts ensemble. Pour ce faire, nous présenterons un modèle théorique permettant d'expliquer le lien entre ces deux concepts. Finalement, nous formulerons les hypothèses de recherche développées dans le cadre du modèle théorique retenu.

Le troisième chapitre concerne le cadre méthodologique. Dans celui-ci, nous décrirons les aspects méthodologiques du travail. En premier lieu, le devis de recherche sera décrit. Ensuite, nous discuterons de la technique de collecte de données. Suivra la méthode d'échantillonnage pour terminer avec la description des instruments de mesure. Dans cette dernière section, les qualités psychométriques de nos instruments seront mises de l'avant.

Le dernier et quatrième chapitre vise à présenter les résultats de notre analyse statistique. En premier lieu, des résultats descriptifs sont présentés. En deuxième lieu, les résultats des analyses corrélationnelles sont présentés afin de vérifier nos hypothèses. Nous interprétons ensuite nos résultats, présentons quelques limites à ceux-ci et donnons des pistes pour des recherches futures.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Le leadership est un sujet central dans les écrits depuis plusieurs années (Yukl, 1989). Il a suscité l'intérêt des chercheurs, des praticiens et du public plus large (Barling, Christie, & Hopton, 2011). C'est pour cette raison qu'autant de revues scientifiques telles que *Leadership Quarterly*, *Leadership and Organization Development Journal*, *Journal of Leadership Studies* et *Journal of Leadership and Organizational studies* sont dédiées à ce sujet (Barling et al., 2011). Dans la recherche ainsi que dans la pratique, il est marqué par la controverse et les divergences d'opinions. En effet, les auteurs définissent le leadership en fonction de la perception qu'ils en ont (Yukl, 1989). Bass et Stogdill (2007) soulignent même qu'il y a presque autant de définitions du leadership que d'auteurs qui ont tenté de le définir. Avant de se pencher sur ces différentes visions du leadership, nous verrons pourquoi il est pertinent de l'étudier.

Il semble intéressant de se pencher sur le leadership en général puisque celui-ci a été lié à plusieurs indicateurs organisationnels. En effet, les résultats de maintes études ont montré un lien entre les gains financiers et la formation des leaders (pour une méta-analyse, voir Collins & Holton III, 2004). Par la suite, le leadership a été lié à la satisfaction des employés par rapport à leur leader (Bass, 1999) et face à leur travail (Zaccaro, Craig, & Quinn, 1991). Aussi, des recherches sur le leadership montrent l'existence d'un lien entre le style de leadership et la perception de justice en organisation (Bacha & Walker, 2012; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999; Woods, 2004). De plus, des résultats montrent un lien entre le style de leadership et l'engagement au travail (Azman, Mohamed, Sulaiman, Mohamad, & Yusuf, 2011). Il y aurait aussi un lien entre la motivation intrinsèque des employés et le style

de leadership (Piccolo & Colquitt, 2014). Finalement, le bien-être des employés serait aussi corrélé avec le style de leadership (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007).

Les études énumérées ci-dessus indiquent que le leadership serait un facteur prédictif de nombreuses retombées positives pour une organisation et il semble donc pertinent de s'y attarder. Nous passerons maintenant en revue les différentes théories du leadership. À ce titre, Barling et al. (2011) ont fait une revue de la littérature et présentent les différentes théories du leadership dans l'ordre suivant. Les premières théories du leadership furent celles des traits. Dans celles-ci, les caractéristiques physiques et psychologiques d'une personne en font un bon ou un mauvais leader (House & Aditya, 1997). En d'autres mots, le bon leader répond à une certaine liste de critères basée par exemple sur l'apparence physique, le genre ou la confiance en soi. Par la suite, les premières théories comportementales tentèrent aussi de découvrir quels critères une personne devait remplir afin d'être un bon leader (Barling et al. 2011). Dans celles-ci, deux dimensions sont principalement étudiées ; le leader orienté vers la tâche (comportement basé sur la structure) versus celui orienté vers les personnes (comportement de considération) (Stogdill, 1950). Selon ces auteurs, en observant les comportements d'un leader, il serait possible de le classer dans l'une ou dans l'autre des catégories. En se basant sur les principes des théories comportementales, les chercheurs développèrent par la suite les théories de la contingence (Barling et al., 2011). En effet, les auteurs de ces théories reprirent les principales caractéristiques des théories comportementales, mais y ajoutèrent un facteur situationnel. En d'autres mots, selon eux, l'efficacité des traits ou des comportements du leader dépendrait de la situation dans laquelle il évolue (Fiedler, 1967). Plus précisément, l'efficacité du leader dépendrait de l'organisation, de l'environnement de travail et des subordonnés. Par la suite, l'intérêt accordé à la situation a cédé le pas aux théories relationnelles qui promeuvent plutôt l'aspect interpersonnel du leadership (Barling et al., 2011). Plus spécifiquement, ces théories mettent l'accent sur la relation entre le leader et le subordonné et considèrent que les deux partis s'influencent mutuellement (Barling et al., 2011).

Penchons-nous maintenant sur une des théories ayant dominé la littérature depuis des années, celle du leadership transformationnel tout d'abord développée par Burns (1978) et ensuite

conceptualisée par Bass (1985). Cette théorie présente trois styles de leadership différents, soit le leader transformationnel, le leader transactionnel et le «laisser-faire» (Bass & Avolio, 1990). Un leader adopterait des comportements qui le classeraient dans l'un de ces trois styles de leadership. D'une part, le leader transactionnel augmenterait la motivation des employés en leur donnant des récompenses qui répondent directement à leurs intérêts personnels et se baserait donc sur le principe de « donnant-donnant » (Bass & Avolio, 1990). Alors, ce style serait basé sur une relation d'échange entre le leader et ses subordonnés dans la mesure où des récompenses et des punitions sont attribuées en échange d'une demande du leader. D'autre part, le leader de style «laisser-faire» serait plutôt basé sur la passivité et la non-intervention. En effet, le leader interviendrait peu ou pas auprès de ses subordonnés afin que ceux-ci avancent par eux-mêmes. Ces deux styles de leadership ont été critiqués dans la littérature puisqu'ils ne favoriseraient pas la relation entre le leader et son subordonné (Ardichvili & Manderscheid, 2008). Contrairement aux deux derniers styles, le leader transformationnel renforcerait l'intérêt de ses subordonnés et leur motivation en leur faisant voir le travail autrement et en développant chez ceux-ci une motivation intrinsèque (Bass & Avolio, 1990). Effectivement, le leader de style transformationnel communiquerait une vision et influencerait ses membres en renforçant leur motivation, leur engagement et en reconnaissant leurs accomplissements.

Par contre, les théories du leadership recensées précédemment ont été critiquées en lien avec la manière dont elles divisent le leadership en catégories opposées (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995). En effet, une des notions centrales de celles-ci est qu'un leader peut être placé dans une catégorie ou dans une autre. Ainsi, ces styles sont décrits à l'aide de caractéristiques stables qui sont présentes ou non chez le leader. Par exemple, selon Bass (1985), un leader peut être transformationnel, transactionnel ou «laisser-faire» et son efficacité est déterminée par le style de leadership qu'il adopte. Dans le monde de changement dans lequel évoluent les leaders d'aujourd'hui, les auteurs se sont questionnés sur la pertinence de développer un modèle du leadership plus complexe dans lequel le leader ne se contente pas d'adopter un certain comportement vis-à-vis toutes les situations (Denison et al., 1995).

1.1 Mise en contexte

En effet, la transition entre le 20^e et le 21^e siècle a été marquée par le passage de l'Ère industrielle vers l'Ère du savoir (Yukl & Mahsud, 2010). L'Ère du savoir est «*marquée par l'hypercompétition et des environnements techno-économique turbulents et dynamiques où les marchés évoluent à un rythme accéléré*» (Bédard, Ebrahimi, & Saives, 2011, p. 388). Pour rester concurrentielle, l'entreprise actuelle ne doit plus penser en fonction d'optimiser sa production, mais bien en fonction de développer ses connaissances à travers le capital humain puisqu'elle fait face à un environnement en constant changement (Bédard et al., 2011). Parmi ces changements, notons la mondialisation, le commerce international, les changements technologiques rapides, les changements dans les valeurs culturelles, une main d'œuvre de plus en plus diversifiée et les nouveaux types de médias sociaux entraînant une plus grande visibilité des actions posées par les leaders (Yukl, 2008). Aussi, les organisations évoluent dans un environnement où il existe plusieurs contradictions (Quinn, Robert & Rohrbaugh, 1986). Par exemple, notre compétiteur dans un domaine peut être notre allier dans un autre (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2013). Donc, maximiser les profits aujourd'hui peut entrer en contradiction avec investir dans le futur (Pavlica et al., 2013). Les organisations évoluent ainsi dans un environnement en constant changement dans lequel on rencontre plusieurs contradictions et auxquelles ses membres doivent s'adapter. Pour Peterson, Walumbwa, Byron et Myrowitz (2008) les leaders représentent un facteur clé lorsqu'il s'agit d'adaptation dans un environnement turbulent. En effet, en s'adaptant aux changements, les leaders permettraient à l'organisation de rester compétitive. Pour ce faire, ceux-ci devraient être en mesure d'adapter leur style de leadership (Yukl & Mahsud, 2010) afin de maintenir un équilibre entre les tensions présentes dans l'environnement actuel (Quinn, Robert & Rohrbaugh, 1986).

D'entrée de jeu, précisons que dans les écrits, les auteurs ont utilisé différents termes pour désigner ce concept: leader adaptatif, agile, versatile ou flexible (Yukl, 2008). De manière générale, les auteurs le différencient des autres styles de leadership par l'utilisation d'une grande variété de comportements adaptés à la tâche et aux subordonnés (Yukl & Mahsud, 2010). Tous ces modèles s'inscrivent dans *les théories du leadership contingent* (Barling, Christie & Hopton, 2011), qui tentent de découvrir les meilleures combinaisons possibles

entre les comportements d'un leader et le contexte dans lequel il intervient. Malgré la notion de comportements adaptés qui semble récurrente, ils existent plusieurs visions différentes de ce concept. La prochaine section sera donc consacrée à présenter les différents modèles et théories du leadership flexible, soit les suivants : le modèle des valeurs concurrentes de Quinn (1988), la théorie de la complexité comportementale de Denison et al. (1995), le modèle de développement du potentiel d'adaptabilité du leader de Glover, Friedman et Jones (2002), le modèle du leader flexible de Yukl et Lepsinger (2004) ainsi que le modèle du leadership basé sur les compétences de Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs et Fleishman (2000).

1.2 Présentation des différents modèles et théories

1.2.1 Modèle des valeurs concurrentes

Commençons avec le modèle des valeurs concurrentes de Quinn (1988) et la théorie qu'il a inspiré, soit celle de la complexité comportementale de Denison et al. (1995). Quinn et Rohrbaugh (1983), en se basant sur la nature opposée des modèles de l'efficacité organisationnelle, soutiennent qu'il existe des besoins conflictuels inhérents aux organisations complexes. Les quatre modèles dominants auxquels ils font référence sont les suivants : relations humaines, systèmes ouverts, processus internes et buts rationnels. La nature opposée de ces modèles s'illustre par les exemples suivants: le modèle des relations humaines met l'accent sur les personnes et les relations tandis que le modèle des buts rationnels se concentre sur la production et les résultats. Le modèle des systèmes ouverts quant à lui, met l'accent sur l'adaptation à l'environnement externe alors que le modèle des processus internes se concentre sur l'efficacité des procédures internes. Partant de ces constatations, les auteurs ont développé un cadre d'analyse de l'efficacité organisationnelle basé sur les intérêts conflictuels que l'on retrouve dans les organisations. Ils font donc une analyse statistique des critères d'efficacité retrouvés dans les écrits et font ressortir deux dimensions de l'efficacité organisationnelle; le focus de l'organisation et la structure de l'organisation. Dans leur modèle, chacune des dimensions représente un axe qui est composé de deux concepts opposés ou dualités. Pour être efficace, une organisation devrait trouver un équilibre entre chacune des deux paires de dualités. En d'autres mots, si on imagine deux

axes représentant chacune une dimension et formant une croix, le leader efficace se trouverait au centre de celle-ci, à la jonction des deux dimensions. Tout d'abord, la première dualité concerne le focus, c'est-à-dire les aspects où l'organisation portent son attention, qui peuvent être internes ou externes. Elle correspond au conflit entre le modèle des relations humaines et celui du but rationnel. Cela implique que le leader efficace doit être en mesure d'améliorer la productivité tout en développant la cohésion au sein de l'organisation. Ensuite, la deuxième dualité concerne la structure qui peut être axée sur la stabilité ou sur la flexibilité. Celle-ci correspond au conflit entre le modèle des systèmes ouverts et celui des processus internes et implique que le leader soit à la fois en mesure d'introduire le changement et de maintenir la stabilité au sein de l'organisation.

Dans une seconde étude, Quinn (1984) utilise son premier modèle pour mieux l'adapter au leadership et développe ainsi le modèle des rôles du leader (voir figure 1.1). Chaque cadran compte deux rôles pour un total de huit rôles; innovateur, courtier, producteur, directeur, coordinateur, moniteur, facilitateur et mentor. La prochaine section servira à décrire brièvement chacun de ces rôles en commençant par ceux se trouvant dans le cadran du système ouvert (en haut à droite) et en continuant dans le sens horaire.

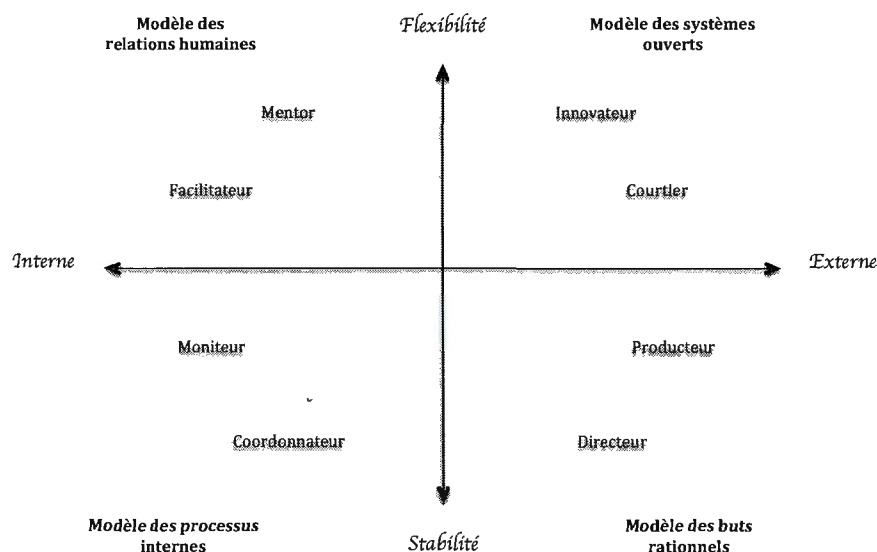


Figure 1.1. Traduction du modèle des rôles du leader de Quinn (1984)

Premier cadran :

- 1- Innovateur : Il est créatif, encourage et facilite le changement.
- 2- Courtier : Il est stratégique, acquiert des ressources, maintient la légitimité externe de l'organisation à travers son développement et entretient un réseau de contacts.

Deuxième cadran :

- 3- Producteur : Il est orienté vers la tâche et le travail.
- 4- Directeur : Il établit les objectifs, clarifie les buts et précise les attentes.

Troisième cadran :

- 5- Coordinateur : Il maintient la structure, organise l'horaire, coordonne et résout les problèmes, il s'assure aussi que les règles et standards soient respectés.
- 6- Moniteur : Il collecte et distribue l'information, s'assure de la performance, assure de la stabilité et de la continuité dans l'organisation.

Quatrième cadran :

- 7- Facilitateur : Il encourage l'expression des opinions, cherche un consensus et négocie des compromis.
- 8- Mentor : Il est conscient des besoins individuels, a une écoute active, est juste, supporte les demandes justifiées et tente de faciliter le développement personnel des gens.

Quinn (1984) soutient qu'un leader efficace sera non seulement en mesure de changer de rôles, mais de choisir le rôle le mieux adapté à la situation. Donc, un élément clé de ce modèle est que malgré les tensions qui existent entre les perspectives (quatre cadrans) et donc, entre les différents rôles, chacun a son utilité. Un leader efficace devrait être en mesure d'adopter chacun des rôles et ainsi, appliquer la perspective ou le rôle le plus approprié à la situation. Une limite adressée à ce modèle est qu'il restreint les possibilités du leader en identifiant précisément huit rôles (Denison et al., 1995). En d'autres mots, le leader efficace devrait être en mesure d'adopter différents rôles, mais ces rôles ne devraient pas être définis de manière aussi exhaustive. Afin de pallier à cette limite, Denison, Hooijberg et Quinn (1995) ont développé la théorie de la complexité comportementale qui explique comment les leaders changent de rôles et développent même de nouveaux rôles. C'est de cette théorie dont il sera question dans la prochaine section.

1.2.2 Théorie de la complexité comportementale

Denison et al. (1995) définissent la complexité comportementale comme «*l'habileté à adopter des rôles et comportements multiples qui circonscrivent la variété implicite requise dans une organisation ou un contexte environnemental*» (p. 526)¹. Cette définition comprend deux aspects importants ; 1- l'habileté à adopter des comportements multiples (répertoire comportemental) et 2- la variété requise dans une organisation (différenciation comportementale). Tout d'abord, le répertoire comportemental est un élément clé de la complexité comportementale et correspond au nombre de comportements qu'un individu connaît et peut mettre en pratique. Plus précisément, Hooijberg (1996) explique qu'il réfère au portfolio de comportements managériaux qu'un leader peut adopter. Un aspect important de celui-ci est son étendu puisque plus une personne est en mesure d'adopter différents comportements, plus elle sera capable de répondre de manière appropriée aux demandes complexes (Denison et al., 1995; Hooijberg, 1996). Quant à elle, la différenciation comportementale réfère à la capacité d'un leader de varier ses comportements pour les adapter aux demandes de l'environnement (Hooijberg, 1996). Donc, les leaders les plus efficaces auraient les capacités cognitives et comportementales pour reconnaître et réagir aux changements dans l'environnement. En bref, un leader efficace posséderait un répertoire comportemental élargi et une capacité à l'utiliser et à l'adapter selon le contexte. Le modèle des valeurs concurrentes a donc mené à la naissance du concept de flexibilité du leadership qui, tel que nous le verrons, a par la suite été étudié par plusieurs auteurs.

1.2.3 Modèle de l'adaptation

Tout d'abord, Glover, Friedman et Jones (2002) élaborent un modèle du leadership flexible basé sur l'adaptation. Ils décrivent l'adaptation comme la capacité de comprendre les différentes cultures, d'adopter une vision holistique et d'être réceptif aux signaux de l'environnement. Ils décrivent le leader adaptatif (*adaptive*) comme ouvert aux changements qui l'entourent. Cette ouverture aux changements lui permettrait de prendre des décisions

¹ «*The ability to perform the multiple roles and behaviors that circumscribe the requisite variety implied by an organizational or environmental context*»

² Traduction libre : «*The capacity to change and adapt one's behavior in light of an understanding of*

efficaces et en harmonie avec l'environnement. En étant adaptatif, le leader serait en mesure de faire face de manière efficace aux différents défis rencontrés dans l'organisation dans laquelle il évolue. En effet, le leader adaptatif créerait des changements qui sont eux-mêmes adaptatifs et ce, dans le but de rendre l'organisation flexible à l'environnement changeant. Leur modèle est basé sur le modèle de l'apprentissage de Piaget (1948) qu'ils appliquent à la prise de décision en entreprise. Les auteurs soutiennent que le leader doit combiner les deux modes d'apprentissage de Piaget (1948) pour être un leader adaptatif; l'assimilation et l'accommodation. L'assimilation se produit quand un apprenant accueille une information présente dans l'environnement pour laquelle il possède déjà une structure cognitive, ce qui lui permet de la reconnaître et de lui donner un sens (Piaget, 1948). Par exemple, les apprentissages faits dans un cours magistral correspondent à un apprentissage par assimilation. L'étudiant ajoute passivement l'information reçue par le professeur à ce qu'il connaît déjà (Glover, Rainwater, Jones, & Friedman, 2002). Pour ce qui est de l'apprentissage par accommodation, elle arrive quand un changement dans les croyances, idées ou attitudes de l'apprenant s'opère (Piaget, 1948). L'apprentissage par expériences correspond à un exemple de l'apprentissage par accommodation (Glover et al., 2002). Selon Piaget (1948), une personne doit utiliser les deux modes d'apprentissage de manière équilibrée afin de s'adapter à son environnement, ce qu'il appelle l'équilibration cognitive (*equilibration*). Pour en revenir au modèle de Glover et al. (2002), un leader tiendrait compte de l'information présente dans l'environnement (assimilation) pour ensuite l'utiliser et ainsi amener des changements adaptés à la situation (accommodation). Quatre réponses différentes pourraient être générées selon le niveau d'assimilation et d'accommodation dont fait preuve le leader; 1- Le piège culturel 2- La sélection naturelle 3- La découverte accidentelle 4- La capacité d'adaptation maximale. Le piège culturel se produirait lorsqu'il y a un bas niveau d'accommodation et d'assimilation. Les réponses générées par ce type de leader correspondent au statut quo. Le leader ne prend pas l'information qui provient de l'environnement et ne crée pas de changement. La sélection naturelle se produirait lorsqu'il y a un haut niveau d'assimilation et un faible niveau d'accommodation. Ce type de leader reçoit l'information provenant de l'environnement, mais ne l'utilise pas. Il ne crée donc pas de changement dans son environnement. La découverte accidentelle se produirait lorsqu'il y a un faible niveau d'assimilation et un haut niveau d'accommodation. Ce type de leader

procède à des changements importants dans l'organisation, sans prendre en compte l'information provenant de l'environnement. En dernier lieu, la capacité d'adaptation maximale se produirait lorsqu'un leader combine un haut taux d'assimilation et un haut taux d'accommodation. Ce leader crée des changements basés sur l'information qu'il reçoit de son environnement (Glover et al., 2002). La capacité d'un leader à faire preuve d'équilibre dans son niveau d'assimilation et d'accommodation dépendrait de différents facteurs; 1- les prédispositions génétiques (troubles de l'apprentissage par exemple), 2- la culture (la culture familiale et la culture organisationnelle dans laquelle le leader évolue), 3- la capacité de développement cognitif du leader et finalement, 4- la volonté du leader. En considérant ces quatre facteurs, les auteurs proposent un modèle de développement du leadership qui permettrait au leader d'atteindre un niveau d'assimilation et d'accommodation équilibré (capacité d'adaptation maximale) (voir figure 1.2).

1.2.4 Modèle du leadership flexible

Yukl et Lepsinger (2004) ont aussi suggéré l'importance d'adopter un style de leadership flexible. L'élément central de leur modèle consiste à définir les procédures organisationnelles qui déterminent

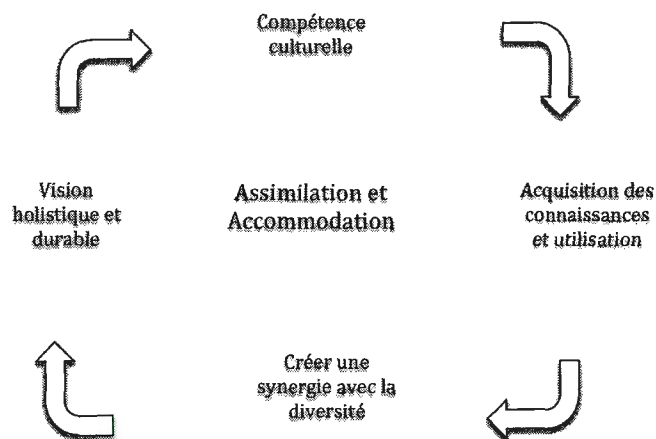


Figure 1.2. Traduction du modèle de développement du potentiel d'adaptabilité du leader de Glover et al. (2002)

le succès d'une organisation (performance organisationnelle) (voir figure 1.3). Les déterminants de la performance organisationnelle sont: 1- l'efficacité et la fidélité, 2- les ressources humaines et les relations et 3- l'adaptation et l'innovation. L'efficacité des leaders est déterminée par la manière dont ceux-ci influencent ces déterminants. Un leader efficace, en faisant preuve de flexibilité, améliorera chacun de ces déterminants de manière simultanée. Les leaders peuvent influencer directement ou indirectement les déterminants de la performance organisationnelle. Tout d'abord, ils peuvent avoir une influence directe en adoptant différents types de comportements, soit les suivants : des comportements orientés vers la tâche, des comportements orientés vers le changement ou des comportements orientés vers les relations. Chaque comportement à son objectif primaire; en adoptant des comportements orientés vers la tâche, le leader améliore l'efficacité; en adoptant des comportements orientés vers le changement, celui-ci améliore l'innovation et en adoptant des comportements orientés vers les relations, le leader améliore la performance des ressources humaines de l'organisation c'est-à-dire, des employés. En plus d'améliorer leur objectif primaire, certains comportements peuvent avoir une influence sur d'autres déterminants. Par exemple, en clarifiant une tâche et ainsi, en adoptant un comportement orienté vers la tâche, le leader pourrait augmenter la motivation d'un employé et donc, améliorer la performance des ressources humaines. Le leader peut avoir une influence indirecte de différentes manières tel qu'en développant des programmes formels par exemple. Finalement, pour influencer les déterminants de l'efficacité organisationnelle de manière directe ou indirecte, le leader devra faire preuve de flexibilité et trouver un équilibre entre les différentes demandes concurrentes.

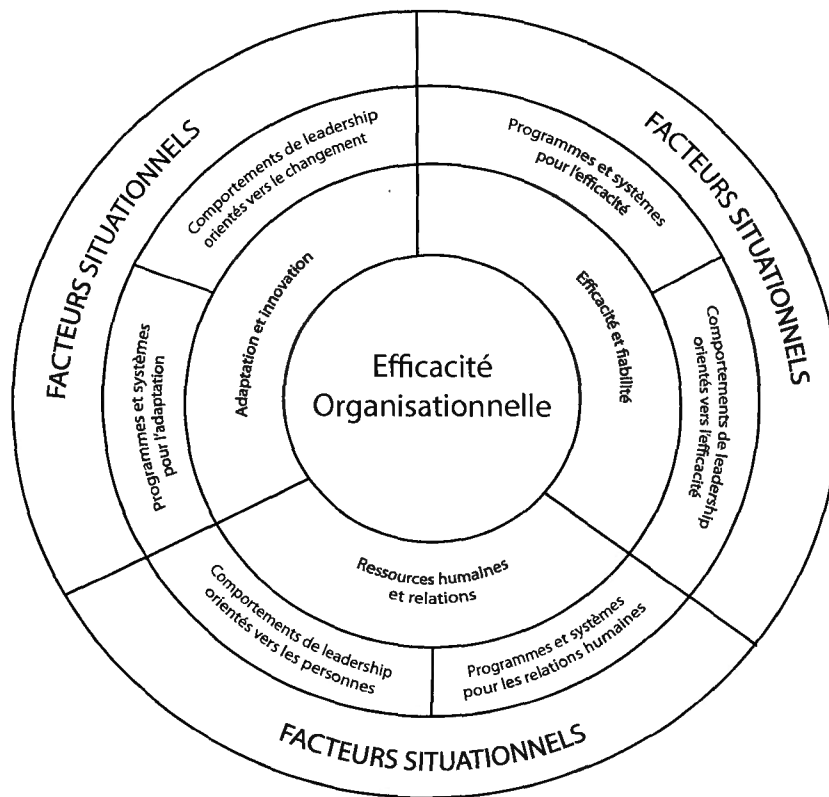


Figure 1.3. Traduction du modèle du leadership flexible de Yukl et Lepsinger (2004)

1.2.5 Modèle du leadership situationnel

Un autre modèle intéressant à examiner est celui du leadership situationnel, un des modèles contingents du leadership les plus étudié. Le modèle du leadership situationnel de Hersey (1985) est basé sur une interaction entre trois variables : 1- La quantité d'ordre que le leader donne (comportements liés à la tâche), 2- la quantité de soutien socio-émotionnel que le leader fournit (comportements liés aux relations) et 3- le niveau de maturité dont l'employé fait preuve face à son travail.

Il existerait quatre niveaux hiérarchisés de maturité des employés dans leur tâche:

- 1- L'employé a peu des habiletés spécifiques nécessaires pour accomplir le travail et est incapable ou réticent à faire son travail et prendre ses responsabilités.
- 2- L'employé est incapable ou réticent à prendre ses responsabilités, mais il est prêt à accomplir son travail.
- 3- L'employé possède l'expérience nécessaire pour accomplir son travail, mais manque de confiance pour prendre ses responsabilités.
- 4- L'employé est expérimenté et capable de prendre ses responsabilités.

L'employé évoluerait progressivement à travers ces niveaux de maturité et selon le modèle du leadership situationnel, le leader efficace s'ajusterait à son évolution en la reconnaissant. L'ajustement se ferait à travers quatre styles de leadership différents ;

- 1- Diriger (S1) : La communication est unidirectionnelle puisque le leader dicte à l'employé ce qu'il doit faire et comment le faire.
- 2- Persuader (S2) : Le leader continue de prendre la majorité des décisions, mais tente de développer une communication bidirectionnelle et donner un support socio-émotif à l'employé afin de le responsabiliser face aux décisions prises.
- 3- Participer (S3) : Le leader se concentre davantage sur la relation et moins sur la direction. Il travaille avec l'employé et il partage ses responsabilités décisionnelles puisque celui-ci possède les habiletés nécessaires.
- 4- Déléguer (S4) : Le leader transfère la plupart des responsabilités à l'employé.

Bref, plus la maturité de l'employé face à sa tâche augmenterait, plus le leader pourrait diminuer ses comportements liés à la tâche, mais aussi ceux liés à la relation puisque l'employé atteindrait éventuellement un niveau de confiance et d'engagement élevé qui lui permettrait d'être autonome dans sa tâche. Le leader situationnel adapterait donc son style de leadership à l'employé en lisant son niveau de maturité face à sa tâche. Il est important de mentionner que ce modèle a largement été critiqué. La critique la plus notable repose sur le manque d'explications théoriques qui amènent de l'ambiguïté et qui rend ce modèle incomplet (Graeff, 1997).

1.2.6 Modèle basé sur les compétences

Un autre modèle intéressant à examiner est celui du leadership basé sur les compétences de Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs et Fleishman (2000). En effet, bien qu'il ne soit pas un modèle de la flexibilité, il traite de celle-ci d'une manière qui peut nous éclairer. Le modèle examine la relation entre les connaissances et habiletés d'un leader et sa performance (Mumford et al., 2000).

Celui-ci comprend cinq composantes (voir figure 1.4); 1- les attributs individuels, 2- les compétences, 3- les expériences professionnelles, 4- les influences environnementales et 5- les résultats. Seulement une des composantes concerne la flexibilité; celle des compétences et c'est donc sur celle-ci que nous nous pencherons. Elle comprend trois dimensions soit, les habiletés à la résolution de problèmes, les habiletés de jugement social et la connaissance. Dans les habiletés de jugement, nous retrouvons la flexibilité comportementale. Mumford et al. (2000) la définissent comme «la capacité de changer et adapter son comportement en fonction de notre compréhension de la perspective des autres dans une organisation»². En d'autres mots, un leader faisant preuve de flexibilité comportementale serait en mesure d'utiliser différentes approches face à un problème et de changer pour répondre aux nouvelles demandes. Pour ce faire, le leader devrait posséder deux compétences distinctes ; un large répertoire comportemental et la capacité d'appliquer la réponse la plus adaptée. Dans cette mesure, le modèle soutient celui de Quinn discuté précédemment qui met aussi de l'avant l'importance de posséder un large répertoire comportemental et la capacité de choisir le comportement le plus approprié au contexte.

Premièrement, le leader doit posséder un large répertoire comportemental qui est reflété par le nombre de scripts encodés par l'individu (acquis à travers l'expérience, ils servent à interpréter des événements fréquemment rencontrés et à y participer). L'acquisition et le développement des scripts proviendrait de trois sources : une intelligence générale élevée, une formation professionnelle et l'expérience (Zaccaro, Gilbert, Thor, & Mumford, 1991). Selon ces auteurs, les personnes intelligentes possèderaient plus de capacités qui pourraient

² Traduction libre : «*The capacity to change and adapt one's behavior in light of an understanding of others' perspectives in the organization.*»

s'actualiser à travers la formation ou l'expérience. Aussi, elles seraient en mesure de mieux comprendre et discriminer l'information importante provenant de l'expérience. Finalement, l'intelligence permettrait d'être efficace dans les situations où les scripts encodés sont limités. La personne pourra combiner de l'information déjà existante et scriptée pour établir un nouveau plan d'action par exemple. L'acquisition des scripts se ferait à travers la formation professionnelle et l'expérience. L'expérience peut être directe (essai et erreurs) ou indirecte (observation).

Deuxièmement, le leader doit être en mesure d'appliquer la réponse appropriée à la demande de manière à faciliter la résolution de problèmes et ce, afin de favoriser la performance de groupe. Une des critiques adressées à ce modèle est qu'il aurait une faible valeur prédictive puisqu'il n'explique pas comment les compétences amènent à un leadership performant (Northouse, 2013).

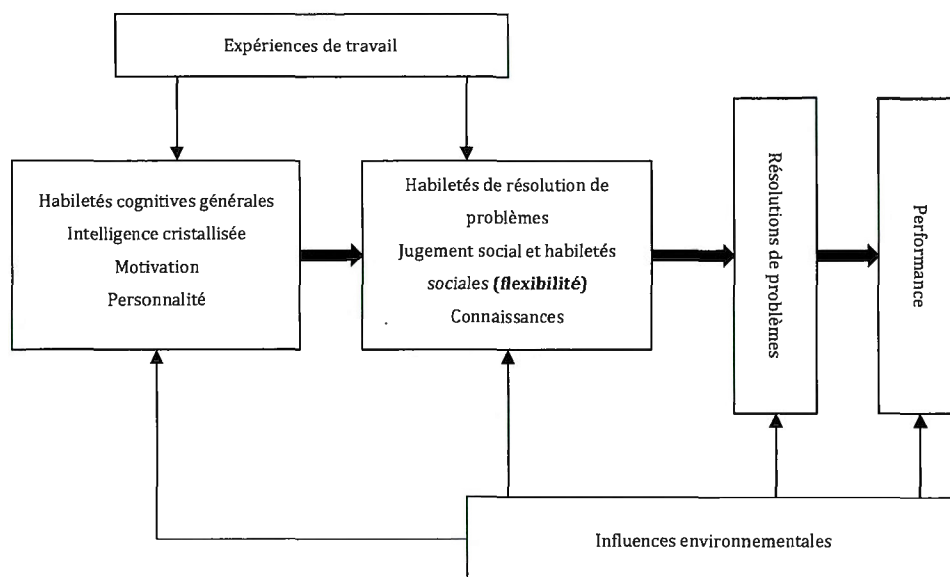


Figure 1.4. Traduction du modèle du leadership basé sur les compétences de Mumford et al. (2000)

Comme il est possible de le constater, plusieurs auteurs ont tenté de définir le concept de flexibilité du leadership. Aussi, l'importance de se pencher sur les interventions permettant d'améliorer la flexibilité chez les leaders a été soulignée (Yukl & Mahsud, 2010). Ceci dit, à notre connaissance, seulement une étude se serait penchée sur ce sujet, celle de Jones, Rafferty et Griffin (2006). Ceux-ci ont examiné l'effet du coaching exécutif sur le développement de la flexibilité chez les leaders. Pour ce faire, 11 leaders ont participé à un programme de développement du leadership et à des sessions de coaching pour une période de trois mois. Les données ont été collectées avant, pendant et après le coaching. Pour mesurer la flexibilité, un questionnaire d'auto-évaluation a été rempli par les gestionnaires. Celui-ci comprenait des items développés par les auteurs et basés sur ce qu'ils identifient comme des facettes de la flexibilité; la proactivité, l'adaptabilité et la résilience. Les résultats suggèrent que la flexibilité du leadership a continuellement augmenté à travers les sessions de coaching. Ceci dit, une limite importante à cette recherche est que les résultats reposent uniquement sur l'autoévaluation des leaders. Un leader pourrait s'être évalué à la hausse afin d'éviter la dissonance cognitive après avoir investi beaucoup de temps dans sa formation (Jones et al., 2006). De plus, il ne semble pas que la validité de l'instrument utilisé ait été démontrée.

1.3 Flexibilité du leadership et présence attentive

Il est intéressant de noter que peu d'études se sont penchées sur les déterminants de la flexibilité malgré que certains ont souligné l'importance de le faire (Yukl & Mahsud, 2010). Il semble donc y avoir une lacune dans la littérature au niveau des déterminants de la flexibilité du leadership et les manières de la développer. Cette étude vise donc à combler cette première lacune. Afin d'y arriver, nous nous pencherons sur une variable qui pourrait être un déterminant de la flexibilité d'un leader ; la présence attentive. Il est effectivement possible de penser que la présence attentive pourrait être liée à la flexibilité du leadership puisque certains auteurs suggèrent que la flexibilité se développerait en diminuant l'utilisation de processus mentaux automatiques et en se distançant par rapport à ses émotions et ses pensées (Glomb, Duffy, Bono, & Yang, 2011). Donc, selon ces auteurs, en prenant du recul par rapport à ses pensées et ses émotions et en fonctionnant sur un mode moins automatique, le leader serait en mesure de réfléchir à des solutions alternatives face à

différents problèmes. En d'autres mots, en utilisant moins de processus mentaux automatiques et en se distançant par rapport à ses émotions et ses pensées (présence attentive) un leader sera plus flexible dans ses réponses (voir figure 1.5). Cela l'amènerait à prendre de meilleures décisions et à communiquer de manière plus efficace (Glomb et al., 2011).

Pour établir les liens dans leur modèle, les auteurs se sont basés sur la littérature existante. Afin de valider ces liens, ils ont sondé, via une entrevue structurée, 20 personnes ayant fait de la méditation régulièrement pendant au moins un an. Afin de déterminer les processus secondaires (diminutions de l'utilisation des processus mentaux automatiques, distanciation par rapport à ses pensées et émotions et conscience de l'autorégulation physiologique), ils ont utilisé les observations de 3 des 20 entrevues. Les résultats de leur étude supportent les liens proposés dans leur modèle. Par contre, les auteurs ne justifient pas pourquoi et comment les 3 des 20 entrevues ont été retenues, ce qui laisse place à l'interprétation puisqu'il est impossible de savoir si ce choix était objectif et aléatoire.

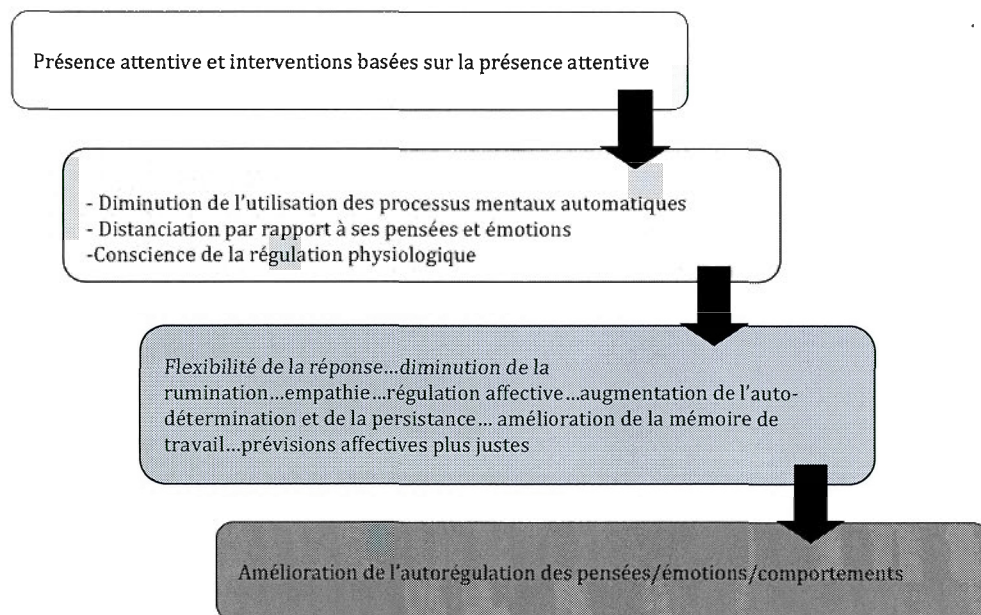


Figure 1.5. Modèle des processus primaires et secondaires liant la présence attentive à l'autorégulation de Glomb, Duffy, Bono et Yang (2011)

L'objectif de cette recherche est donc de déterminer le lien entre la flexibilité du leadership et la présence attentive. Cet objectif est pertinent à poursuivre dans la mesure où il a été souligné que, de nos jours, pour faire face à la rapidité et la diversité des activités, un leader doit faire preuve de flexibilité (Ely et al., 2010; Kaiser & Overfield, 2010; Yukl & Mahsud, 2010). En effet, l'engouement pour un style de leadership flexible est grandissant, mais peu d'études ont été menées à ce sujet. C'est pour cette raison que plusieurs auteurs soulignent l'importance de se pencher sur les déterminants d'un style de leadership flexible (Derue, Nahrgang, Hollenbeck, & Workman, 2012; Jones et al., 2006; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007; Yukl & Mahsud, 2010).

Finalement, l'établissement d'un lien entre la flexibilité du leadership et la présence attentive pourrait éventuellement contribuer à élargir nos connaissances sur un domaine moins étudié soit, le développement d'interventions permettant d'améliorer la flexibilité des leaders. En effet, les interventions basées sur la présence attentive (IBPA) qui visent, *«par la formation et le coaching, à développer chez les employés des compétences bien précises (par exemple, l'attention, la clarté, l'empathie) et à favoriser l'avènement d'un leadership axé sur la présence attentive»* (Grégoire et al., 2014, p.121) pourraient représenter une piste vers le développement de la flexibilité du leadership si un lien significatif entre la présence attentive et la flexibilité du leader est établi dans cette étude.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Ce chapitre vise à articuler le cadre théorique de cette étude. La construction du modèle d'analyse servira à répondre à l'objectif de cette recherche : vérifier dans quelle mesure la présence attentive est associée à la flexibilité du leadership. Une définition des deux concepts principaux de l'étude sera d'abord présentée. Ensuite, les théories en lien avec ces concepts seront expliquées et le cadre conceptuel de cette étude sera précisé.

2.1. La flexibilité du leadership

La flexibilité du leadership est un concept relativement nouveau dans les écrits sur le leadership et comme nous le verrons, elle est définie de différentes manières selon les auteurs. Dans cette partie, les manières de définir la flexibilité du leadership, ses effets sur les indicateurs organisationnels et sur ses déterminants seront abordés.

2.1.1 Définition de la flexibilité du leadership

Tout d'abord, cette section recensera les différentes définitions de la flexibilité du leadership. Tel que mentionné précédemment, il existe différents vocables de ce concept, mais il n'existe que peu de définitions explicites de celui-ci (Kaiser & Overfield, 2010). En effet, même dans un livre entièrement dédié au leadership flexible écrit par Yukl et Lepsinger (2004), les auteurs n'en donnent pas de définition précise. Les différentes définitions retrouvées dans la littérature sont recensées dans le tableau 2.1.

Tableau 2.1. Tableau des définitions

Concept/vocabulaire	Définition	Auteur
Complexité comportementale	Habileté à adopter des rôles multiples et des comportements qui permettent de répondre à la variété implicite d'une organisation.	Denison et al. (1995)
Leadership adaptatif	Capacité de comprendre les différentes cultures, d'adopter une vision holistique et d'être réceptif aux signaux de l'environnement.	Glover, Friedman, et Jones (2002)
Leadership flexible	Capacité de répondre à des demandes contradictoires dans un contexte de constant changement en coordonnant et en alignant les différents paliers et unités de l'organisation.	Yukl et Lepsinger (2004)
Leadership flexible	Capacité de changer et adapter son comportement en fonction de la compréhension de la perspective des autres dans une organisation.	Mumford et al. (2000)
Leadership flexible	Ajustement de son style de leadership, sa méthode ou son approche en réponse aux demandes contextuelles différentes ou changeantes d'une manière à faciliter la performance du groupe.	Kaiser et Overfield (2010)
Leadership adaptatif	Capacité de changer et adapter son comportement en fonction de notre compréhension de la perspective des autres dans une organisation.	Mumford et al. (2000)
Flexibilité comportementale	Habileté et volonté de répondre de façons significativement différentes aux différentes demandes situationnelles correspondantes.	Zaccaro, Gilbert, et al. (1991)

Il est possible de classer les théories ayant défini le leadership flexible dans deux groupes ; celles qui le définissent selon l'approche des traits et celles qui le définissent selon l'approche des valeurs concurrentes (Kaiser, Lindberg, & Craig, 2007). Dans l'approche des traits, la flexibilité est définie comme la capacité de s'adapter à des demandes nouvelles, différentes ou changeantes, définition globale qui s'approche de celle du dictionnaire (Kaiser et al., 2007). L'accent est donc mis sur la tendance générale à varier son comportement à travers les situations et non pas sur la gamme de comportements qu'un leader est capable d'émettre. Kaiser et al. (2007) illustrent cette explication à l'aide du modèle de Mintzberg (1975). Il importe de mettre en contexte ce modèle pour bien comprendre. Dans son modèle, Mintzberg identifie 10 rôles du leader qui se retrouvent dans trois catégories différentes : 1- Rôles interpersonnels (figure de proue, meneur d'hommes et agent de liaison) 2- Rôles informationnels (observateur-veilleur, informateur-diffuseur et porte-parole) 3- Rôles décisionnels (entrepreneur, arbitre-régulateur, répartiteur et négociateur). Mintzberg suggère qu'un leader efficace devrait être en mesure de passer d'un rôle à l'autre. Par contre, il ne spécifie pas comment et quand le leader doit adopter chacun des rôles. L'accent est donc mis sur la capacité de changer de comportement, mais pas sur la qualité de ces comportements et les moments appropriés pour les émettre. Dans l'approche des valeurs concurrentes, la qualité du comportement émis et le moment approprié pour l'appliquer prennent une grande importance. Il est possible de faire un parallèle entre celle-ci et les approches contingentes discutées précédemment qui se préoccupent aussi du contexte où s'exerce le leadership. Aussi, dans l'approche des valeurs concurrentes, l'accent est mis sur la complexité du comportement. Plus précisément, cette approche prend racine dans les paradoxes et les tensions entre les différents comportements qu'un leader peut émettre (Kaiser et al., 2007).

Zaccaro et ses collègues, dans une série d'études, définissent la flexibilité du leadership comme l'« habileté et la volonté de répondre de façons significativement différentes aux différentes demandes situationnelles similaires. » (Zaccaro, Gilbert, et al., 1991). Ils définissent la flexibilité selon l'approche des traits. En effet, l'accent est mis sur la capacité de changer son comportement selon les demandes de l'environnement. Un élément important de la définition correspond donc à la capacité de bien répondre et ce, de manière égale, aux différentes demandes situationnelles.

En se basant sur les écrits de Zaccaro et ses collègues et en adoptant l'approche des valeurs concurrentes, Kaiser et Overfield (2010) proposent une nouvelle définition de la flexibilité du leadership. Selon eux, la flexibilité du leadership consiste en l'ajustement de « son style de leadership, sa méthode ou son approche en réponse à des demandes contextuelles différentes ou changeantes de manière à faciliter la performance de groupe ». Cette définition sera retenue dans le cadre de cette recherche puisqu'elle prend en compte la nécessité de posséder un large répertoire comportemental afin de s'adapter aux différents rôles que le leader doit endosser, qu'ils soient reliés à des facteurs environnementaux ou internes à l'organisation (Kaiser & Overfield, 2010). Aussi, elle correspond à la conceptualisation du leadership flexible utilisée dans l'outil de mesure qui sera utilisé dans cette étude.

2.1.2 Effets sur les indicateurs organisationnels

Dans cette section, il sera question des différents effets de la flexibilité du leadership sur les indicateurs organisationnels. En effet, quelques études empiriques ont été menées sur la flexibilité du leadership et ont permis de documenter certains effets de ce type de leadership sur différents indicateurs organisationnels. Plus précisément, il sera question des études de Silverthorne et Wang (2001), Denison et al. (1995), Lawrence, Lenk et Quinn (2009) et Kaiser et Overfield (2010a).

Tout d'abord, Silverthorne et Wang (2001) ont mené une étude dans le but d'évaluer la corrélation entre un leadership situationnel et la productivité dans les entreprises de Taiwan. Le leadership situationnel réfère à la capacité d'adapter son style de leadership selon la situation et le niveau de maturité des employés (Hersey, 1985). Bien que ce concept diffère de celui du leadership flexible, il partage quelques caractéristiques avec celui-ci qui permettent de nous éclairer. Dans le cadre de cette étude, les chercheurs mesurent la corrélation entre six déterminants de la productivité (l'absentéisme, le taux de départ de l'entreprise, la qualité du travail, le taux de rejets, la profitabilité et la production par secteur) et le style de leadership. L'étude est menée auprès de 38 leaders adaptatifs (situationnels) et 41 leaders non-adaptatifs (traditionnels). Les participants et leurs subordonnés ont d'abord complété questionnaire *Leadership Effectiveness and Adaptability Description* (LEAD) afin

d'être classé dans l'une des catégories de leader (non-adaptatif ou adaptatif). Par la suite, le style de leadership a été mis en relation avec les six marqueurs d'efficacité d'une organisation. Les résultats suggèrent que le leadership situationnel serait lié à un plus haut niveau de productivité dans l'organisation que le leadership traditionnel. En effet, le leadership situationnel était corrélé à un plus grand nombre de déterminants de la productivité que le leadership traditionnel. Par contre, tel que le mentionnent les auteurs, cette étude comporte certaines limites liées au contrôle expérimental qu'elle nécessitait. Le manque de connaissance des membres du groupe auquel les leaders étaient assignés et la spécificité des tâches demandées en sont des exemples.

Ensuite, Denison et al. (1995) ont mené une étude afin d'évaluer les liens existant entre la complexité comportementale des leaders et certains indicateurs d'efficacité. Les auteurs suggèrent que si la complexité comportementale est en effet une caractéristique importante du leadership, les leaders efficaces devraient posséder un plus large portfolio de rôles que les leaders non-efficaces. Afin de vérifier cela, les compétences de 176 gestionnaires ont été évaluées par leurs subordonnés à l'aide d'items mesurant les huit rôles du modèle de Quinn (1984) et leur efficacité a été évaluée par leur supérieur. Les résultats montrent une corrélation significative entre l'efficacité des leaders et l'étendue du répertoire de rôles. En effet, plus l'efficacité d'un leader était fortement évaluée, plus il était évalué par ses subordonnées comme possédant un haut degré de complexité comportementale.

Lawrence, Lenk et Quinn (2009) ont mené une étude auprès de 539 gestionnaires visant à valider leur instrument de mesure multidimensionnel qui est basé sur le modèle des valeurs concurrentes et qui vise à mesurer le répertoire comportemental. Celui-ci comprend 4 dimensions (structure flexible, structure stable, focus interne et focus externe) mesurées par 9 items chacune pour un total de 36 items. Les gestionnaires se sont auto-évalués et ont été évalués par leurs subordonnés (en moyenne trois subordonnés par gestionnaire), leurs clients et leur superviseur. L'efficacité a été mesurée en terme de performance globale et d'habileté à mener le changement. Les résultats indiquent qu'il y aurait un lien entre le répertoire comportemental d'un leader et son efficacité globale. Aussi, une plus grande flexibilité et un focus externe seraient associés à une meilleure capacité à mener le changement.

Pour terminer, Kaiser et Overfield (2010a) ont mené une étude afin de vérifier le lien entre la flexibilité du leadership et l'efficacité du leader. Les chercheurs utilisent un échantillon de 484 gestionnaires provenant d'une variété d'organisations américaines. La flexibilité des gestionnaires est évaluée à l'aide du *Leadership Versatility Index* (LVI). Ensuite, les gestionnaires sont évalués par leurs supérieurs, leurs collègues de travail et leurs subordonnés sur trois aspects différents de l'efficacité du leadership ; l'efficacité perçue du leader, la vitalité de leur équipe et la productivité de leur équipe. Des analyses de régression sont utilisées pour analyser les données et les résultats montrent que le leadership flexible serait lié aux trois indicateurs de l'efficacité (la perception d'efficacité, la vitalité et la productivité). Les résultats indiquent donc qu'un leader flexible serait un leader plus efficace.

Il semble donc que la flexibilité du leadership puisse avoir un effet sur certains indicateurs organisationnels. Effectivement, les résultats montrent qu'elle serait liée à la productivité (Silverthorne & Wang, 2001) et à l'efficacité du leader (Denison et al., 1995; Lawrence, Lenk & Quinn, 2009; Kaiser et Overfield, 2010a). À la lumière de ces résultats, il semble pertinent de se pencher sur les facteurs qui influencent la flexibilité du leadership dans le but de mieux comprendre les dimensions associées à son développement.

2.1.3 Les déterminants de la flexibilité du leadership

Dans cette section, nous nous pencherons sur les déterminants de la flexibilité du leadership. Il sera question des compétences cognitives, de l'intelligence émotionnelle, de la conscience sociales et pour terminer de la présence attentive.

Les théories du leadership basées sur les traits existent depuis longtemps (Gibb, 1947; Jenkins, 1947; Kenny & Zaccaro, 1983; McClelland, 1961; Stoghill, 1948 ou pour une recension, voir House & Aditya, 1997), mais plus récemment, il y a un intérêt grandissant pour les traits qui ont une influence sur le leadership flexible (Yukl & Mahsud, 2010). Quoique le nombre d'études montrant des résultats est encore limité, les chercheurs s'y intéressent de plus en plus (Yukl, 2008).

Tout d'abord, il a été proposé que les compétences cognitives pourraient être déterminantes dans le niveau de flexibilité d'un leader. En effet, selon Senge (1990 cité dans Yukl & Mahsud, (2010)), un leader avec un haut niveau de compétences cognitives serait en mesure de développer un meilleur modèle mental des relations causales complexes et donc, une meilleure compréhension de celles-ci. Zaccaro, Gilbert, et al. (1991) suggèrent aussi que l'intelligence serait déterminante dans la flexibilité du leadership. Par contre, il est important de noter qu'à notre connaissance, aucune étude empirique n'a établi de lien entre ces deux variables.

Ensuite, des auteurs suggèrent que l'intelligence émotionnelle pourrait être liée à la flexibilité comportementale (Zaccaro, Gilbert, et al., 1991). En effet, dans leur définition de l'intelligence sociale, les auteurs suggèrent que l'intelligence émotionnelle et la flexibilité comportementale s'inter-influenceraient; un leader, afin de faire preuve d'intelligence sociale, devrait être en mesure de comprendre les besoins des autres (intelligence émotionnelle) afin d'être en mesure de répondre en fonction de ces besoins (flexibilité comportementale). L'intelligence émotionnelle serait donc déterminante dans la capacité d'un leader d'être flexible. L'intelligence émotionnelle inclut quatre dimensions; la conscience sociale, la conscience de soi, l'autorégulation des émotions et la gestion des relations (Goleman, 1998). Cherniss et Goleman (2001) suggèrent que les quatre composantes seraient liées au leadership, mais plus particulièrement, ce serait la conscience de soi et l'autorégulation qui favoriseraient spécifiquement la flexibilité. Effectivement, les personnes ayant un haut niveau de conscience de soi seraient plus en mesure de s'adapter à de nouvelles situations et ce, de manière plus efficace (Gangestad & Snyder, 2000; Zaccaro, Foti, et al., 1991). Aussi, des résultats montrent que l'autorégulation serait liée à l'adaptabilité, soit l'habileté à faire preuve de flexibilité dans le changement (Cherniss & Goleman, 2001).

Il est intéressant de mentionner que dans une étude, Zaccaro, Foti et Kenny (1991) ont trouvé un lien significatif entre la conscience sociale et la flexibilité comportementale, malgré que cette variable ait été ignorée dans l'étude de Cherniss et Goleman (2001). En effet, Zaccaro, Foti et Kenny (1991) ont mené une étude afin de vérifier le lien entre le leadership et la

sensibilité aux demandes sociales (conscience sociale) qui serait naturellement présente ou non chez un individu. Les auteurs font l'hypothèse que les leaders seraient naturellement meilleurs que leurs subordonnés pour reconnaître les besoins d'un groupe et sélectionner les réponses appropriées pour y répondre (flexibilité de la réponse). Ils ont mené leur étude auprès de 108 étudiants qui ont participé à quatre tâches dans des groupes de trois personnes qui changeaient à chaque tâche. Selon ces auteurs, chacune des tâches semblait favorable à l'adoption d'un des quatre styles de leadership soit ; 1- Capacité à initier une structure (le leader définit les rôles différents rôles, initie des actions, organise les activités du groupe et définit la façon dont les tâches doivent être accomplies), 2- Considération (le leader est préoccupé par le bien-être des membres du groupe), 3- Persuasion (les actions du leader visent à convaincre pour amener les membres du groupe à le suivre) et 4- Axé sur la production (le leader prend des décisions en fonction d'augmenter le productivité). Une étude pilote a été préalablement menée afin de déterminer quel style de leadership était prédominant dans chacune des tâches. La première tâche consistait à acheter des matériaux bruts (blocs), manufacturer un produit (jouet, robot, bateau) et le revendre à un acheteur. Cette tâche nécessitait un style de leadership basé sur la capacité à initier une structure (*initiating structure*). La seconde tâche impliquait de réfléchir à la question suivante : «Est-ce qu'il devrait être permis aux enfants avec le SIDA d'aller à l'école ?». Le style prédominant pour cette tâche était la considération. La troisième tâche consistait à simuler un conseil d'administration dans lequel les membres devaient déterminer ce qu'ils feront avec le surplus budgétaire. Le style évalué dans cette tâche était la persuasion. Finalement, la dernière tâche consistait à plier un papier en forme de tente en suivant un certain nombre d'étape. Le style prédominant dans cette tâche était celui axé sur la production (*production emphasis*). Après chaque tâche, les participants s'évaluaient et évaluaient les deux autres membres du groupe sur leur leadership et sur les quatre styles correspondant aux quatre tâches. Le leadership a été mesuré de deux manières différentes. Premièrement, le *Five-item General Leadership Impression Scale* a été utilisé pour mesurer la perception de leadership. Les répondants devaient évaluer l'efficacité générale du leader à l'aide d'une échelle de Likert de 5 points. Seules les réponses des autres membres du groupe ont été compilées. Deuxièmement, il a été demandé aux participants de choisir qui il préférerait avoir comme leader du groupe, en s'incluant dans la liste, s'ils avaient à répéter les tâches qu'ils avaient accomplies. Les

résultats supportent l'hypothèse selon laquelle les différences individuelles chez les leaders seraient en partie expliquées par la capacité d'un leader à naturellement faire preuve de flexibilité dans ses réponses. En effet, les participants ayant été évalué comme des leaders par leurs pairs étaient plus prompts à adapter leurs comportements aux différentes situations que ceux n'ayant pas été évalués comme des leaders. Ces résultats suggèrent que la conscience sociale pourrait être un déterminant de la flexibilité chez les leaders.

Pour terminer, une certaine littérature nous permet de penser que la présence attentive pourrait être un déterminant de la flexibilité du leadership (Glomb et al., 2011). En effet, la capacité à être conscient de son environnement et de soi-même au moment présent pourrait être liée à la capacité à lire le contexte et à s'y ajuster dans l'action. C'est de cela dont il sera question dans la prochaine section.

2.2 La présence attentive

Dans cette section, le concept de présence attentive sera défini, les effets sur les indicateurs organisationnels seront exposés et les interventions axées sur la présence attentive seront expliquées.

2.2.1 Définition de la présence attentive

Nous commencerons par définir la présence attentive. Dans les écrits philosophiques, spirituels et psychologiques, plusieurs auteurs soulignent l'importance du rôle que prend la conscience de ses émotions pour maintenir et augmenter le bien-être (Brown & Ryan, 2003). En effet, plusieurs ont souligné les bénéfices d'être présent et attentif au moment présent (Baer, 2006; Bishop, 2004; Brown & Ryan, 2003; Dane & Brummel, 2013; Hede, 2010; Hülshager, Alberts, Feinholdt, & Lang, 2013; Virgili, 2013). Ce concept, que l'on nomme pleine conscience ou présence attentive (*mindfulness* en anglais) a longtemps fait partie des traditions spirituelles plutôt que scientifiques (Kabat-Zinn, 2006). Par contre, au cours des dernières années, il a été possible de remarquer un intérêt grandissant envers la présence attentive dans la communauté scientifique. Les résultats de certaines recherches ont entre autre montré l'effet positif de la présence attentive sur le traitement de différents troubles

mentaux et physiques (personnalité bipolaire, dépression, troubles alimentaires etc. et le bien être en général) (Brown et al., 2007; Glomb et al., 2011; Hülshager, Alberts, Feinholdt, & Lang, 2013). Jusqu'à récemment, les recherches se concentraient principalement sur les bienfaits de la présence attentive dans un contexte de vie personnelle (Baer, 2006; Brown & Ryan, 2003; Davidson et al., 2003; Hede, 2010; Segal, Williams, & Teasdale, 2013). Maintenant, de plus en plus de recherches se penchent sur la présence attentive en milieu de travail (Grégoire et al., 2014). De manière générale, celle-ci se définit comme l'attention qu'une personne porte «à son expérience (interne et externe), telle qu'elle se déploie dans l'instant présent et ce, sans jugement» (Kabat-Zinn, 2003, dans Grégoire et al., 2014).³ En d'autres mots, la présence attentive consiste en être conscient de ses « mondes intérieur et extérieur », c'est-à-dire, de ses pensées, émotions, sensations et actions telles qu'elles sont à un moment précis (Brown et al., 2007, p. 213). Aussi, la présence attentive consiste à accueillir les informations sur soi-même et celles provenant de l'environnement et ce, sans jugement (Brown et al., 2007). Brown et Ryan (2003) soulignent qu'un stimulus sur lequel nous portons notre attention est très rapidement associé à des pensées et des émotions. En d'autres mots, lorsque nous percevons un stimulus, il est «presque instantanément évalué de façon très élémentaire et classé comme étant bon, mauvais, ou neutre» puisque inconsciemment, nous y attribuons des caractéristiques en fonction de nos expériences passées ou selon des schémas cognitifs déjà existants (Grégoire, Baron, & Baron, 2012, p. 162). Par exemple, le geste d'une personne pourrait être jugé en fonction de stéréotypes ou une pensée que nous avons pourrait être jugée selon une émotion. À ce titre, Kabat-Zinn (2009) souligne « que nous avons tendance à voir davantage par nos pensées et par nos opinions que par nos yeux. Nos pensées fonctionnent comme une sorte de voile qui nous empêche de voir les choses avec des yeux neufs » (traduction dans Grégoire et al., 2012, p. 163). Afin d'être pleinement consciente, une personne devra donc mettre de côté ces voiles et accueillir l'information avec ouverture, sans préjugé et sans automatisme.

Il est important de mentionner que la terminologie diffère selon le milieu où le concept est utilisé. Pour ce qui est du milieu du travail, la majorité des chercheurs utilisent le terme de

³ «The awareness that emerges through paying attention on purpose, in the present moment, and non-judgmentally to the unfolding of experience moment by moment».

présence attentive (Grégoire et al., 2014). Celui-ci sera donc retenu dans le cadre de cette étude. De manière générale, les chercheurs perçoivent la présence attentive de deux manières ; comme un trait ou comme un état, mais il semble que la majorité des auteurs la concevrait comme un trait. En effet, dans une recension des outils de mesure de la présence attentive, Grégoire et De Mondehare (en préparation) ont relevé que sur 18 questionnaires, 14 percevaient la présence attentive comme un trait. Les résultats d'études ont effectivement montré qu'il y aurait des différences interindividuelles auprès de personnes n'ayant jamais pratiqué la méditation (Hülshager et al., 2013). En d'autres mots, il serait possible d'observer un niveau de présence attentive plus ou moins élevé chez des individus n'ayant jamais fait de méditation. Ceci dit, plusieurs auteurs définissant la présence attentive comme un trait intègrent aussi à leur définition la notion d'état dans le mesure où le niveau de présence attentive peut varier à l'intérieur d'une même personne selon les situations (Hülshager et al., 2013). La présence attentive serait donc un trait ou une prédisposition plus ou moins présent chez une personne qui varie de moment en moment (Dane & Brummel, 2013).

Il est intéressant de mentionner que certains chercheurs se sont penchés aussi sur le concept d'organisation présente (*mindful organisation*) qui correspond à la présence attentive de l'organisation plutôt que de l'individu (Vogus & Sutcliffe, 2012). Celle-ci est le résultat de pratiques et processus organisationnels visant à observer, classer et répondre à des événements et des erreurs inattendus (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2008). Dans le cadre de cette étude, la présence attentive au travail ou en organisation sera étudiée au niveau de l'individu et non de l'organisation. À notre connaissance, la majorité des études s'étant penchées sur la présence attentive au travail l'ont examiné chez les employés (Dane & Brummel, 2013; Hülshager et al., 2013; Leroy, Anseel, Dimitrova, & Sels, 2013; Narayanan, Chaturvedi, Reb, & Srinivasm, 2011). Pour ce qui est de cette étude, nous nous pencherons sur la présence attentive chez les leaders.

2.2.2 Effets sur les indicateurs organisationnels

Dans cette section, nous nous pencherons dans un premier temps sur les effets des interventions basées sur la présence attentive (IBPA) dans un contexte de travail. Ensuite,

nous examinerons les effets de la présence attentive sur les indicateurs organisationnels comme la performance, l'intention de quitter, la satisfaction, le bien-être et l'engagement au travail. Nous terminerons en parlant plus spécifiquement de l'effet de la présence attentive des leaders sur les indicateurs organisationnels tels que la performance des employés et leur bien-être.

Pour commencer, plusieurs méta-analyses ont montré que les effets des IBPA sont encore peu connus et qu'il n'existe pas de consensus par rapport au rôle que joue la présence attentive dans celles-ci. En effet, dans sa méta-analyse menée auprès de 122 études, Virgili (2015) rapporte que dans l'ensemble, les résultats semblent encourageant et soutiennent que l'utilisation des IBPA diminuerait la détresse psychologique dans un contexte organisationnel. Par contre, l'auteur précise qu'il n'existe pas de résultats soutenant que la présence attentive soit l'ingrédient clé à cette diminution. En d'autres mots, il se pourrait que l'efficacité des IBPA s'explique par d'autres variables que la présence attentive. Les résultats de la méta-analyse regroupant 39 études d'Eberth et Sedlmeier (2012) vont dans le même sens. En effet, ceux-ci indiquent que les améliorations notées au niveau du bien-être psychologique suite à la participation à une IBPA pourraient être engendrées par d'autres variables que la présence attentive. Une autre méta-analyse regroupant 16 études mesurant la présence attentive comme médiateur à l'efficacité des IBPA a rapporté des résultats montrant que la présence attentive aurait un effet médiateur modéré dans les IBPA (Gu, Strauss, Bond, & Cavanagh, 2015). Les résultats de deux autres méta-analyses portant sur l'efficacité des IBPA ($n=209$; $n=30$) montrent que le niveau de présence attentive des participants était plus élevé à la fin du traitement et que les acquis étaient maintenus (Khoury et al., 2013; Khoury, Sharma, Rush, & Fournier, 2015). De plus, une forte corrélation positive a été observée entre le niveau de présence attentive des participants et les résultats cliniques. Ces résultats suggèrent que la présence attentive aurait un rôle dans l'efficacité des IBPA. Il est donc possible de constater que les résultats sont mitigés et encore chancelants. En gardant cela en tête, il semble tout de même pertinent de se pencher sur les études qui ont trouvé un lien entre la présence attentive et certains indicateurs organisationnels.

Tout d'abord, Dane et Brummel (2013) ont mené une étude sur la présence attentive afin de vérifier son lien avec la performance au travail et l'intention de quitter. Afin de vérifier ce lien, les chercheurs ont récoltés des données auprès de 102 serveurs et serveuses travaillant dans des chaînes de restaurants. Les données sur les variables à l'étude ont été récoltées à l'aide de questionnaires. La présence attentive a été mesurée à l'aide du *Mindfulness Attention Awareness Scale* (MAAS) de Brown et Ryan (2003) qui a été complété par les participants. Leur performance au travail a été évaluée par leur supérieur (plus d'un supérieur pour 8 des 9 restaurants) à l'aide de deux items. Premièrement, il leur a été demandé d'évaluer la performance du serveur sur une échelle de 1 à 5. Deuxièmement, il leur a été demandé d'évaluer la grosseur de la section qu'il serait prêt à assigner au serveur. Finalement, leur intention de quitter a été mesurée avec l'échelle à quatre items de Kelloway et al. (1999). Un devis corrélationnel a été utilisé. Les résultats montrent une relation positive entre la présence attentive et la performance au travail et une relation négative entre la présence attentive et l'intention de quitter. La principale limite concerne la généralisation à d'autres populations étant donné les caractéristiques particulières du monde de la restauration (haut taux de roulement par exemple).

Ensuite, Hülshager et al. (2013) ont étudié le lien entre la présence attentive et deux autres variables ; la diminution de l'épuisement émotionnel et l'amélioration de la satisfaction au travail. Ils ont mené deux études (une étude corrélationnelle et une étude expérimentale) auprès de personnes occupant un poste de service à la clientèle travaillant au sein de différentes organisations telles que des garderies, des hôpitaux, des écoles, des magasins ou des bureaux de la fonction publique. La première étude, menée auprès de 219 employés, a révélé que la présence attentive était négativement liée à l'épuisement émotionnel et positivement corrélée à la satisfaction au travail. La deuxième étude a été menée auprès de 64 participants qui ont été assignés de manière aléatoire à un groupe contrôle et à un groupe de formation sur la présence attentive autodidacte standardisée. Les résultats de cette seconde étude montrent que les participants faisant partie du groupe de formation autodidacte ont expérimenté moins d'épuisement émotionnel et plus de satisfaction au travail. Une limite principale de cette étude est que les résultats sont difficilement généralisables à différentes

populations puisqu'elle a été menée auprès d'une population très précise (personnes occupant un poste de service interactif).

Leroy et al. (2013) ont mené une étude auprès de 68 participants suivant une formation au *Institute for Mindfulness* pour mesurer les liens entre la présence attentive, le fonctionnement authentique et l'engagement au travail. Cet institut emploie différents entraîneurs qui aident les participants à développer leur présence attentive à travers des sessions de coaching, des formations et des entraînements. Les données ont été collectées à l'aide de questionnaires, à trois moments différents tout au long de la période d'un an de formation (au début, après 6 mois et à la fin). L'engagement au travail a été mesuré à l'aide de l'échelle à trois composantes de Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova, et Bakker (2002, cité dans Leroy et al., 2013). Ces auteurs définissent l'engagement comme «un état d'esprit au travail positif et satisfaisant caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption». Les résultats montrent un lien significatif entre la présence attentive et le niveau d'engagement au travail. Plus une personne est attentive, plus son niveau d'engagement au travail serait élevé. Une limite de cette étude réside dans la nature auto-rapportée des résultats.

Pour leur part, Reb, Narayanan et Chaturvedi (2014) ont mené deux différentes études visant à mesurer la relation entre la présence attentive chez un leader et le bien-être et la performance des employés. Les participants provenaient d'entreprises oeuvrant dans des domaines différents. La collecte de données s'est fait auprès de 95 superviseurs et leurs employés dont le nombre n'est pas précisé. Les questionnaires ont été complétés en deux temps à deux semaines d'intervalle. Dans les deux études, la présence attentive a été mesurée à l'aide du *Mindfulness Attention Awareness Scale* (MAAS) de Brown et Ryan (2003). Dans la première étude, le bien-être des employés a été mesuré à l'aide du *Maslach Burnout Inventory* (Schaufeli et al. 1996) et leur performance l'a été avec l'échelle à trois items de Motowidlo et Scotter's (1994). La deuxième étude est une réplique de la première, mais la performance et le bien-être ont été mesurés avec des outils différents. En effet, le bien-être a été mesuré en terme de satisfaction au travail avec l'échelle à trois items de Cammann et al (1979) et la mesure de performance à été prise à l'aide *Seven-item measure of in-role performance* (McNeely & Meglino, 1994). Les résultats des deux études montrent qu'il y

aurait un lien significatif entre la présence attentive des superviseurs et le bien-être et la performance des employés.

En bref, un certain nombre d'études montre que la présence attentive au travail serait associée notamment au bien-être (Hülshager et al., 2013; Reb et al., 2014), à l'engagement au travail (Leroy et al., 2013) ainsi que la performance des employés (Dane & Brummel, 2013). Il semble donc pertinent de se pencher sur les interventions permettant de développer la présence attentive en organisation. La prochaine section portera sur les interventions associées au développement de la présence attentive.

2.2.3 Interventions basées sur la présence attentive

Par définition, selon Grégoire et al. (2014, p. 117), «les interventions axées sur la présence attentive (IBPA) [...] sont des interventions structurées basées sur des pratiques bouddhistes de même que sur des pratiques cliniques contemporaines qui visent à permettre à une personne (ou à un groupe de personnes) de cultiver son attention et sa vigilance». Des résultats montrent qu'il serait possible de développer la présence attentive à travers des programmes de formation (Dane & Brummel, 2013). À ce titre, il existe différents programmes qui permettraient de développer la présence attentive. Nous commencerons par nous pencher sur les trois principaux programmes d'intervention visant le développement de la présence attentive. Ensuite, nous nous pencherons sur les quelques programmes développés pour être précisément utilisés en organisation.

Tout d'abord, le programme de réduction du stress basé sur la pleine conscience (MBSR) (ou souvent appelé la clinique du stress) a été développé par Kabat-Zinn (1992). Celui-ci a initialement été conçu pour réduire le stress dû à la maladie, aux douleurs chroniques ou aux traitements pénibles (Kabat-Zinn et al., 1992) et est maintenant offert à une clientèle très large (Segal, Williams, & Teasdale, 2002). Il est le programme basé sur la présence attentive le plus utilisé (Grégoire et al., 2012). Son créateur le décrit comme un système d'apprentissage actif, au cours duquel les participants construisent à partir de forces qu'ils possèdent déjà et accomplissent quelque chose pour eux-mêmes dans le but d'améliorer leur

santé et leur bien-être (Kabat-Zinn, 2009). Il a donc pour but d'accompagner les participants au programme dans cet apprentissage. Pour ce faire, différentes techniques méditatives telles que la respiration, la méditation assise, le yoga, le scan corporel et la méditation marchée leurs sont enseignées. L'objectif commun de ces techniques est d'«aider les individus à développer leur pleine conscience afin de faire face aux situations stressantes de leur vie quotidienne de manière sereine plutôt que de leur réagir par automatisme» (Grégoire et al., 2012, p. 164). Pour ce faire, les participants doivent adopter certaines attitudes lors de l'application de ces techniques (Kabat-Zinn, 2009);

- 1- le non-jugement : devenir un témoin impartial à nos expériences,
- 2- la patience : laisser les choses se développer à leur rythme,
- 3- l'esprit du débutant : adopter un esprit ouvert qui nous permet d'être réceptif à de nouvelles possibilités, voir les choses comme si c'était la première fois qu'on les voyait,
- 4- la confiance : développer une confiance en soi et en ses sentiments,
- 5- le non-effort : être nous même lors de la méditation,
- 6- l'acceptation : accepter les choses telles qu'elles le sont dans le moment présent,
et
- 7- le lâcher prise : cultiver cet attitude de non-attachement.

Le MBSR est offert sur une durée de huit semaines et se termine par une retraite d'une journée complète. Les participants se rencontrent en petits groupes pour des séances de deux heures et demie par semaine et sont guidés par un instructeur. Son efficacité pour diminuer la douleur chronique et des troubles anxieux a été démontrée empiriquement (Kabat-Zinn et al., 1992; Kabat-Zinn, Lipworth, Burney, & Sellers, 1986; Miller, Fletcher, & Kabat-Zinn, 1995).

En deuxième lieu, la thérapie cognitive basée sur la pleine conscience (MBCT) a été développée par Segal, Williams et Teasdale (2002). Celle-ci fait partie de ce qui est décrit comme la troisième vague des thérapies comportementales et cognitives (Grégoire et al., 2014). Ce programme est construit en s'appuyant étroitement sur le MBSR tout en intégrant des éléments de la thérapie cognitive et comportementale pour la dépression. Il a pour but

initial de diminuer les chances de rechute auprès d'une clientèle dépressive. Le programme se déroule sur huit sessions de groupe à raison de deux heures par session. Chaque session a son objectif spécifique. Par exemple, la session 1 concerne le « pilote automatique » et la session 5 le « laisser-aller ». Son efficacité pour les rechutes dépressives a été démontrée empiriquement dans une étude expérimentale menée auprès de 145 participants ayant vécu un épisode majeur de dépression, mais ne ressentant plus de symptômes depuis 3 mois (Segal et al., 2002). Les participants ont été assignés de manière aléatoire à un groupe. Dans le premier groupe, les participants continuaient le traitement qu'ils recevaient déjà (antidépresseurs, aide d'un docteur etc.). Dans le deuxième groupe, les participants suivaient le programme MBCT. Des mesures pré-expérimentales et post-expérimentales ont été prises. Les résultats montrent que les participants du deuxième groupe ont été moins sujets à faire un épisode de rechute dans les 12 mois suivants la thérapie que les participants du premier groupe. En terminant, même si son efficacité n'a été démontrée qu'auprès d'une clientèle dépressive, ce programme est maintenant appliqué à d'autres problématiques (aux troubles alimentaires ou aux dépendances par exemples).

En dernier lieu, la thérapie d'acceptation et d'engagement (ACT) développée par Hayes, Strosahl et Wilson (2003) fait aussi partie de la troisième vague des thérapies comportementales et cognitives. Celle-ci a d'abord été développée pour intervenir auprès d'une clientèle avec des troubles mentaux (dépression ou anxiété), mais est aussi utilisée auprès d'une clientèle ne présentant pas de tels troubles, mais vivant du stress par exemple. Le but premier de cette thérapie est d'amener les personnes à accepter leurs émotions au lieu de les fuir en utilisant des stratégies d'évitement. Les auteurs mentionnent entre autres que de ressentir des émotions négatives est aussi sain pour notre santé psychologique que de ressentir des émotions positives. Pour ce faire, ils suggèrent d'agir (ACT) en respectant trois étapes ; accepter en reconnaissant le problème et en ressentant les émotions comme des émotions (Accept), choisir de ne pas utiliser des stratégies d'évitement (Choose) et prendre des mesures (Take action). Pour ce faire, six leviers d'interventions sont généralement utilisés ; l'acceptation (de nos pensées et émotions), la défusion cognitive (accepter que nos pensées et émotions ne reflètent pas nécessairement la réalité), le soi comme contexte (par exemple, réaliser qu'une pensée nous fait croire qu'on est incompetent et non penser que

nous le sommes), la pleine conscience (pour centrer son attention sur le moment présent), les valeurs, et les actions engagées (agir en fonction de ses valeurs) (Grégoire et al., 2012).

Dans le cas des programmes plus spécifiquement conçus pour le milieu organisationnel, il en existe deux types distincts. Tout d'abord, les programmes corporatifs sont normalement développés sur mesure pour répondre aux besoins précis d'employés dans une organisation (Grégoire et al., 2014). Ils visent à développer des «compétences bien précises (par exemple, l'attention, la clarté, l'empathie) et à favoriser l'avènement d'un leadership axé sur la présence attentive» chez les employés d'une organisation (Grégoire et al., 2014). Par exemple, the Corporate Based Mindfulness Training (CBMT) de la firme danoise *The Potential Project* est un programme d'intervention visant à encourager les employés à intégrer la présence attentive dans leur quotidien (pendant des réunions ou lors d'échanges par exemple). Ensuite, certains programmes exécutifs sont destinés spécifiquement aux dirigeants d'entreprises (Grégoire et al., 2014). Parmi les nombreux programmes existants, seulement deux programmes d'intervention visant le développement de la présence attentive chez les leaders seraient appuyés par des résultats empiriques (Grégoire et al., 2014) ; le programme *Complexité, conscience et gestion* de l'Université Laval ainsi que le programme de *Harthill Consulting* dirigé par le professeur William Torbert du Boston College (Grégoire et al., 2014). Le programme *Complexité, conscience et gestion* s'adresse à des gestionnaires et vise «à stimuler et à soutenir le développement de la conscience des cadres qui s'y inscrivent» (Cayer & Baron, 2006). Les individus participent à 17 séances lors desquelles ils assistent à des formations théoriques, des formations pratiques et des échanges en groupe. «Les formations théoriques portent sur des thèmes comme les modèles mentaux, l'intelligence émotionnelle, la maîtrise personnelle, etc. et visent une meilleure compréhension de sa propre complexité» (Cayer & Baron, 2006, p. 264). Pour ce qui est des exercices pratiques, deux méthodes sont utilisées pour soutenir la pratique de la présence attentive. Premièrement, une adaptation de la méthode de Kabat-Zinn est pratiquée six jours par semaine à raison de 25 minutes par jour. Deuxièmement, les participants assistent à des séances de dialogue basées sur la méthode de Bohm «lors desquelles les participants sont invités à porter attention aux pensées, aux émotions, aux jugements, aux préjugés, etc. qui façonnent leur expérience individuelle, le champ de conscience partagé et les interactions

dans le groupe » (Cayer & Baron, 2006, p. 265). Pour finir, les échanges en groupes visent à «soutenir [les participants] dans l'intégration de la pratique de présence attentive dans leur quotidien» (Cayer & Baron, 2006, p. 265). Ce programme a fait l'objet de deux études. Une étude corrélationnelle a été menée afin de vérifier l'efficacité du programme (Baron & Cayer, juillet 2013 cité dans Grégoire et al., 2014). Le niveau de présence attentive des participants a été mesuré à l'aide du MAAS (Brown & Ryan, 2003) et du KIMS (Baer, Smith & Allen, 2004). Celle-ci a révélé une augmentation significative du niveau de présence attentive au cours du programme. Une autre étude a été menée afin de vérifier si la participation à ce programme était significativement liée «au développement d'une conscience postconventionnelle chez des cadres évalués à des stades conventionnels» (Cayer & Baron, 2006). Les auteurs expliquent que généralement, le développement personnel se subdivise en trois grandes phases: préconventionnelle, conventionnelle et postconventionnelle (Kohlberg, 1981). Ils soulignent que plusieurs études montrent que l'atteinte de la phase postconventionnelle chez le leader est souhaitable puisque des recherches «révèlent que les acquis des premiers stades de conscience postconventionnels permettent au leader de stimuler et de mieux soutenir l'apprentissage et les transformations organisationnelles» (Cayer & Baron, 2006, p. 259). Ils mènent leur étude auprès de 25 cadres qui participent à 17 séances de formation à la présence attentive pour développer la conscience (programme *Complexité, conscience et gestion*) qui s'étalent sur une année. Deux mesures du stade de conscience ont été prises avant et après le programme de formation à l'aide d'une adaptation du *Washington University Sentence Completion Test* (WUSCT). Le nombre de pratiques formelles de présence attentive a aussi été compilé sur un calendrier par le participant. Leurs résultats suggèrent que le programme *complexité, conscience et gestion* serait lié au développement d'une conscience postconventionnelle chez les personnes qui se situaient au stade conventionnel. Il est à noter que le nombre limité de participants et l'absence de groupe contrôle représentent des limites à cette étude.

Pour sa part, le programme de *Harthill Consulting* n'est pas directement basé sur la pratique de la pleine conscience, mais plutôt sur la «logique de l'action» (*action logic*) (Torbert, 2015). Chaque leader aurait une logique derrière ses actions qui serait influencée par le temps, l'expérience et l'apprentissage. Selon une étude, un leader se classerait selon une des

sept différentes «logiques d'action» (Rooke & Torbert, 2005; Torbert & Livne-Tarandach, 2009);

- 1- l'opportuniste : gagne de toutes les manières possibles
- 2- le diplomate : obéit aux normes du groupe
- 3- l'expert : dirige selon la logique et l'expertise
- 4- le performant : rencontre les buts stratégiques
- 5- l'individualiste : Innove dans les procédures
- 6- le stratégique : crée des transformations personnelles et organisationnelles
- 7- l'alchimiste : crée des transformations sociales

Il serait possible pour un leader de passer d'une «logique d'action» à une autre (Rooke & Torbert, 2005). En effet, en prenant conscience de sa logique, un leader pourrait se transformer au delà des limites de sa façon de penser et d'agir actuelle. Pour ce faire, le leader doit entreprendre une investigation dans l'action (*action inquiry*) (Torbert, 2015). Des ateliers de trois jours consécutifs dans un centre de retraite en groupe de 20 personnes sont proposés. Les participants prennent part à des activités visant le développement de leur leadership. Cette investigation se passe au niveau de trois domaines ; le soi (comment la personne se sent, pense et se comporte), les relations (interaction entre la personne et les autres) et les systèmes (comprendre les systèmes sociaux, économiques et politiques comme un tout). Elle a pour but d'augmenter la capacité d'une personne, d'une équipe ou d'une organisation à être attentive au moment présent, la rendre de plus en plus attentive aux dangers et aux opportunités du moment présent et améliorer sa capacité d'agir de manière efficace, transformationnelle et durable. L'investigation dans l'action constitue un processus qui s'étend sur plusieurs années. Il peut être entrepris par une personne, une équipe ou une organisation qui désirent apprendre à vivre leur vie moment par moment. Le rôle du programme *Harthill consulting* consiste en l'accompagnement de personnes, équipes ou organisations dans ce processus de développement. En développant leur capacité d'investigation, les participants améliorent leur capacité de remettre les choses en question, d'innover et d'avoir une vision plus large. Même s'il n'emprunte pas le même langage, il est

possible de remarquer que le programme partage plusieurs caractéristiques avec la pratique de présence attentive.

À la lumière de ces résultats, il est possible de penser que la présence attentive serait une compétence qui se développe. Par contre, il est important de mentionner que, selon une recension de Grégoire et De Mondehare (en préparation), plusieurs chercheurs la perçoivent comme un trait puisqu'elle serait plus ou moins présente chez des personnes ne pratiquant pas la méditation. Plus précisément, elle correspondrait à une caractéristique plus ou moins présente chez certains individus, qui se développerait et fluctuerait selon le contexte. Il semble donc pertinent de vérifier quels traits de personnalité pourraient être liés à celle-ci. En nous basant sur une méta-analyse de Giluk (2009), nous avons sélectionné la conscience et l'ouverture aux expériences comme traits possiblement liés à la présence attentive. C'est de cela dont il sera question dans la prochaine section.

2.3 La personnalité

Différents domaines tels que la psychologie, la théologie, la philosophie, la sociologie et le droit ont tenté de définir la personnalité au fil des décennies. À cet effet, Allport (1937) souligne que la personnalité est l'une des notions les plus abstraites de notre langage et en liste 50 définitions différentes pour appuyer ses propos. Kluckhohn, Murray et Schneider (1953) suggèrent que la personnalité peut être adressée à trois niveaux;

1. Dans quelle mesure nous ressemblons aux autres personnes : Certains aspects du comportement seraient présents chez tous les êtres humains (le besoin d'oxygène par exemple).
2. Dans quelle mesure nous ressemblons à certaines personnes : Certains aspects spécifiques de la personnalité seraient communs chez certaines personnes.
3. Dans quelle mesure nous sommes différents des autres personnes : Certains aspects de notre personnalité nous rendraient uniques.

Les trois niveaux de description seraient importants pour comprendre le comportement humain. Pour ce qui est du comportement humain dans un contexte organisationnel, le deuxième niveau serait celui le plus appliqué (Rogelberg, 2007). Dans le milieu

organisationnel, on le retrouve plus souvent sous la notion de « traits de personnalité ». Il existe deux manières de concevoir les traits de personnalité. Selon la première perspective, les traits seraient des mécanismes internes qui engendreraient des comportements (Rogelberg, 2007). Par exemple, selon cette vision, l'agréabilité serait une caractéristique personnelle qui amènerait la personne à agir de manière agréable. Selon la seconde perspective, les traits serviraient à décrire des catégories de comportements (Rogelberg, 2007). Par exemple, selon cette perspective, la sociabilité se décrirait par des comportements tels qu'appeler un ami pour simplement prendre de ses nouvelles ou avoir une conversation avec la serveuse d'un café. La première perspective, contrairement à la seconde, permet de créer une taxonomie systématique pour représenter la personnalité. Le but de cette étude étant entre autres d'évaluer de manière quantifiable la personnalité des participants, une taxonomie systématique semble être de mise.

Cattell (1943) fut l'un des premiers et des plus influents chercheurs à utiliser une procédure empirique pour construire une taxonomie de la personnalité. Cattell se basa sur la liste d'Allport et Odbert (1936) qui comprenait environ 18 000 termes classés dans des listes alphabétiques destinés à décrire la personnalité. Cattell, suite à son analyse, est arrivé à une liste de 35 facteurs décrivant la personnalité. Par contre, lors d'une étude de Fiske (1949) qui avait comme but de répliquer l'analyse de Cattell, seulement cinq facteurs sont ressortis. En effet, l'étude a révélé que seulement cinq facteurs expliquaient la variance dans la personnalité. Ces résultats ont par la suite été confirmés par Norman en 1963. C'est plus tard que ces résultats ont été identifiés sous le nom de la taxonomie du Big Five par Goldberg (1990). Cette taxonomie évalue les personnes selon cinq catégories différentes; l'extraversion, l'ouverture à l'expérience, la conscience, l'agréabilité et le névrotisme. Afin de décrire la personne dans son entier, chacune des catégories doit être évaluée.

Certaines études ont démontré qu'il y aurait des liens significatifs entre le leadership et certains de ces traits de personnalité (pour une méta-analyse, voir Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Plus précisément, dans le cadre de cette étude, deux traits seront abordés; l'ouverture aux expériences et la conscience puisque ces deux traits de personnalité seraient aussi liés à la présence attentive (Giluk, 2009).

2.3.1 L'ouverture aux expériences

En ce qui concerne plus spécifiquement les personnes ayant un haut niveau d'ouverture aux expériences, elles seraient curieuses, imaginatives, créatives, tolérantes et non-conventionnelles (Goldberg, 1993). Aussi, l'ouverture aux expériences implique d'être réceptif à ses expériences intérieures et d'être curieux par rapport à ses mondes intérieur et extérieur (Goldberg, 1993). À l'opposé d'une personne ouverte, nous retrouvons une personne fermée aux expériences (Goldberg, 1993).

L'aspect créatif que nous retrouvons chez les personnes avec un haut niveau d'ouverture aux expériences serait une habileté importante chez les leaders efficaces (Judge et al., 2002). En effet, des études montrent que la créativité serait liée à l'efficacité du leadership (Sosik, Kahai, & Avolio, 1998). Plus spécifiquement, des auteurs proposent que ce trait de personnalité pourrait être lié à la flexibilité du leadership (Yukl & Mahsud, 2010). Effectivement, les personnes ouvertes ont un besoin de changement et possèdent la capacité de comprendre et s'adapter aux perspectives des autres (Costa & McCrae, 1992). Aussi, en faisant preuve de réceptivité, les leaders ouverts aux expériences pourraient s'adapter à l'aide du feedback qu'ils reçoivent de l'environnement dans lequel ils évoluent. À notre connaissance, ce lien n'a toutefois pas été vérifié empiriquement.

Aussi, l'ouverture aux expériences partage plusieurs caractéristiques avec la présence attentive; la curiosité, l'attention et la réceptivité aux idées (Baer, 2006; Bishop, 2004). De manière instinctive, il semblerait que ces deux concepts puissent être liés. En effet, dans sa méta-analyse, Giluk (2009) identifie que les chercheurs voient un lien naturel entre ces deux concepts puisqu'il serait le trait de personnalité le plus étudié dans les études sur la présence attentive. Les résultats divergent concernant le lien entre ces deux variables. Les résultats de certaines études suggèrent qu'il n'y aurait pas de lien entre ces deux variables (Thompson & Waltz, 2007; Walsh, Balint, Smolira, Fredericksen, & Madsen, 2009). D'autres résultats montrent que l'ouverture aux expériences seraient liée à seulement une dimension de la présence attentive soit, l'observation (Baer, Smith, Hopkins, Krietemeyer, & Toney, 2006). Finalement, certaines études suggèrent que l'ouverture aux expériences et la présence attentive montrerait une corrélation modérée (Brown & Ryan, 2003). En ce sens, dans sa

méta-analyse Giluk (2009) observe qu'en général les résultats montrent un lien positif entre les deux variables, mais une faible corrélation (Giluk, 2009).

Giluk (2009) souligne aussi qu'un des traits de personnalité les moins étudiés en lien avec la présence attentive serait la conscience. Pourtant, selon cette méta-analyse, ce serait la conscience qui serait le trait le plus lié à la présence attentive. Cet aspect sera discuté dans la prochaine section.

2.3.2 La conscience

Un autre trait de personnalité issu de la typologie du Big-Five étudié dans cette étude est la conscience. Ce trait est caractérisée par l'ordre, la responsabilité et la fiabilité (Costa & McCrae, 1992). Elle serait fortement liée à plusieurs indicateurs organisationnels tels que la performance au travail et l'efficacité des formations (Barrick, Mount, & Judge, 2001) et les comportements contreproductifs (Berry, Ones, & Sackett, 2007).

Il semble que la conscience et la présence attentive pourraient être liées pour différentes raisons. Tout d'abord, les deux sont caractérisées par l'autodiscipline et l'autorégulation (Costa & McCrae, 1992; Judge et al., 2002; Shapiro, Carlson, Astin, & Freedman, 2006). L'autodiscipline correspond à la capacité d'une personne de créer de nouvelles habitudes ou actions dans le but de s'améliorer ou d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée (Judge et al., 2002). Pour ce qui est de l'autorégulation ou la régulation des émotions, elle correspond à la capacité d'agir sur ses propres émotions (Koole, 2009). Les deux traits sont caractérisées par des réponses réfléchies et non impulsives (Costa & McCrae, 1992; Kabat-Zinn, 2009). Il est donc possible de penser que ces deux variables seront positivement corrélées et qu'une personne consciente sera plus sujette à faire preuve de présence attentive. En effet, dans la méta-analyse de Giluk (2009), les résultats ont montré un lien significatif entre la présence attentive et la conscience. Par contre, malgré ces résultats, celle-ci révèle que la conscience serait le trait le moins étudié en relation avec la présence attentive. Dans le cadre de cette étude, le lien entre ces deux variables sera mesuré afin d'évaluer si la conscience peut représenter un déterminant de la présence attentive.

L'objectif de la prochaine section est de mettre en lien chacune des variables décrites ci-dessus à l'aide de modèles théoriques.

2.5 Les modèles théoriques

2.5.1 La flexibilité du leadership

Le modèle de la flexibilité utilisé dans le cadre de cette étude sera celui de Kaiser et Overfield (2010). Ceux-ci définissent le leadership flexible comme la capacité d'un leader à «ajuster son style de leadership, sa méthode ou son approche en réponse aux demandes contextuelles différentes ou changeantes d'une manière à faciliter la performance du groupe».

Cette conception de la flexibilité du leadership s'appuie sur le modèle des valeurs concurrentes (*mastery of opposites* en anglais) discuté précédemment (Kaiser et al., 2007). Donc, selon leur modèle, un leader efficace sera en mesure d'adopter des comportements opposés, mais complémentaires, qui sont appropriés pour un large éventail de conditions. Afin d'illustrer leurs propos, ils donnent l'exemple d'un bon orateur qui sait aussi être un bon auditeur; ces deux compétences sont à l'opposé, mais sont aussi complémentaires et nécessaires dans l'atteinte d'une bonne communication. En effet, certaines personnes parlent trop et n'écoutent pas tandis que d'autres écoutent sans donner leur avis. Ces deux modes d'interaction peuvent nuire à une bonne communication entre deux personnes.

Leur modèle repose sur différentes paires d'opposés. Plus précisément, selon ces auteurs, le leader ferait face à deux paires d'opposés ou deux dualités dans lesquelles il doit trouver un équilibre ; Forcer/permettre . (*Forcing/enabling*) et stratégique/opérationnel (*Strategic/operational*). La première dualité concerne l'approche collaborative versus directive et met l'accent sur comment le leader exerce son influence. L'approche collaborative consiste en écouter les employés et créer des conditions de travail qui leur permettront d'être engagés, inspirés et responsabilisés. L'approche directive met l'accent sur l'intelligence et l'énergie du leader qui prend en charge les décisions. Pour trouver l'équilibre, le leader serait à la fois en mesure de diriger et donner de l'autonomie. La deuxième dualité concerne l'exécution versus la stratégie et met l'accent sur le quoi.

L'exécution consiste en mettre le focus sur les résultats à court terme tandis que la stratégie implique de prendre des décisions à long terme. Un leader trouvant l'équilibre entre ces deux dimensions serait en mesure de s'occuper des détails du quotidien tout en favorisant une vision à long terme. Kaiser et Overfield (2010) illustrent ces dualités à l'aide d'un schéma expliquant chacune d'entre elles (voir figure 2.1). Selon eux, la majorité des leaders aurait tendance à sur-développer un des deux extrêmes et cela diminuerait leur efficacité. Un leader flexible et efficace serait donc un leader capable de faire preuve d'un équilibre entre ces forces afin de répondre aux besoins stratégiques, mais aussi opérationnels de l'organisation et faire preuve de leadership tout en donnant de l'autonomie à ses subordonnés.

	Management	Leadership
	Faisant preuve d'efficacité à travers le contrôle et le commandement	Inspirant les personnes avec une vision de changement
Interpersonnel <i>Comment</i>	Affirmation de soi et directif <div> Prise en charge et initiative Autocratique et décisif Hautes attentes et responsabilisation </div>	Collaboratif et supportant <div> Autonomie et délégation Démocratique et participatif Supportant et considération </div>
Organisationnel <i>Quoi</i>	Exécution à court terme <div> Implantation et détails tactiques Efficience et conservation Stabilité et fiabilité </div>	Stratégie à long terme <div> Cadre de vision et de direction Croissance et expansion Innovation et adaptation </div>

Figure 2.1. Traduction du modèle de la flexibilité comportementale de Kaiser et Overfield (2010)

2.5.2 La présence attentive

Dans cette étude, la présence attentive sera conceptualisée selon le modèle théorique de Baer et al. (2008). En effet, celui-ci semble être le modèle correspondant le mieux au sujet de cette étude puisque, contrairement aux autres modèles validés, la pratique de la méditation n'influencerait pas les composantes de ce modèle théorique (Baer et al., 2008). Dans une étude, Baer, Smith, Hopkins, Krietemeyer et Toney (2006) développent leur modèle en examinant la structure de cinq questionnaires reconnus ; le *Freiburg Mindfulness Inventory* (FMI) de Buchheld, Grossman et Walach (2001), le *Mindful Attention Awareness Scale* (MAAS) de Brown et Ryan (2003), le *Kentucky Inventory of Mindfulness Skills* (KIMS) de Baer et al. (2004), le *Cognitive and Affective Mindfulness Scale* (CAMS) de Feldman, Hayes, Kumar, Greeson et Laurenceau (2007) et le *Mindfulness Questionnaire* (MQ) de Chadwick, Hember, Mead, Lilley et Dagnan (2005).

Ils conduisent une analyse factorielle exploratoire auprès d'un échantillon de 613 étudiants. Les étudiants ont complété chacun des cinq questionnaires énumérés ci-dessus. Les résultats montrent que les items des différents questionnaires se combinaient sous cinq différents facteurs et c'est ainsi que les auteurs en viennent à la conclusion que la présence attentive est un construit à cinq dimensions; l'observation, la description, agir avec conscience, le non-jugement des expériences internes et la non réactivité aux expériences internes (voir figure 2.2). Premièrement, l'observation correspond au fait de prêter attention aux expériences internes et externes comme les «sensations, cognitions, émotions, vues, sons et odeurs» (Baer et al., 2008). Deuxièmement, la description réfère à la capacité de mettre des mots sur les expériences internes. Troisièmement, agir avec conscience est le fait d'être présent à l'activité du moment contrairement à agir de manière automatique pendant que notre attention est ailleurs (Baer et al., 2008). Quatrièmement, le non-jugement des expériences internes nécessite d'avoir une attitude non-évaluative par rapport à nos émotions et nos pensées. Finalement, la non réactivité à nos expériences internes correspond à la capacité d'accueillir nos émotions et nos pensées sans qu'elles nous emportent. Chacune de ces dimensions seraient liées à la présence attentive.

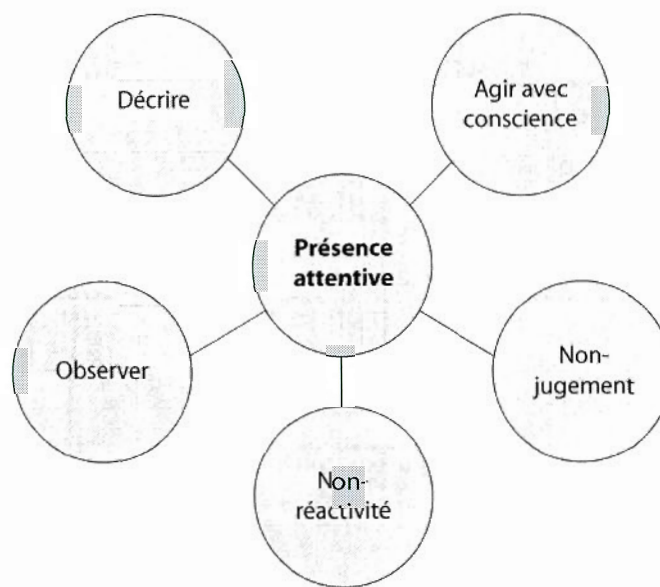


Figure 2.2. Modèle des composantes de la présence attentive de Baer et al. (2008)

2.5.3 Le modèle des processus primaires et secondaires liant la présence attentive à l'autorégulation

Le modèle des processus primaires et secondaires liant la présence attentive à l'autorégulation a été développé par Glomb et al. (2011). Le but de celui-ci est d'étudier la présence attentive en contexte de travail. Plus précisément, ils lient la présence attentive à l'autorégulation. Ils expliquent ce lien à l'aide de différents facteurs tels que la flexibilité de la réponse. C'est sur cette partie du modèle que nous nous pencherons. Les auteurs définissent la flexibilité de la réponse comme «la capacité de prendre une pause avant d'entreprendre une action verbale ou physique» (Glomb et al., 2011, p. 129). Il s'agit donc de considérer profondément la situation avant de répondre aux interactions et événements du milieu de travail.

Selon eux, prendre le temps de répondre nous permet de répondre de manière non-automatique et ainsi aux buts et aux besoins précis de chaque événement. Cette définition va

donc de paire avec notre définition de la flexibilité du leadership en ce sens que la flexibilité de la réponse permet d'adapter nos comportements à la situation présente.

Dans leur modèle, Glomb et al., (2011) expliquent l'influence qu'exerce la présence attentive et les interventions basées sur la présence attentive (IBPA) sur l'autorégulation à l'aide de plusieurs processus primaires et secondaires. Dans l'étude de validation du modèle, les auteurs ont questionné 20 employés ayant pratiqué la méditation sur une base régulière pendant un minimum d'une année. Leurs résultats indiquent que la diminution de l'utilisation des processus mentaux automatiques serait significativement liée à la flexibilité de la réponse (voir figure 2.3). En d'autres mots, en utilisant moins de processus mentaux automatiques, la personne augmenterait la flexibilité de ses réponses. En effet, en adoptant un état d'esprit de non-jugement et de non-réactivité, les personnes étant présentes de manière attentive auraient moins tendance à répondre de manière automatique. Ainsi, elles reconnaîtraient la non-objectivité des pensées et des réactions provoquées par un événement. Autrement dit, elles seraient en mesure de réfléchir ou de prendre une pause avant d'y répondre et cela amènerait le développement de leur répertoire comportemental.

Dans le but de répondre à notre question de recherche qui rappelons-le, est la suivante :

« Dans quelle mesure la présence attentive est-elle associée à la flexibilité du leadership ? », nous vous présentons un modèle explicatif à la figure 2.4. Il représente l'intégration du modèle de Glomb et al. (2011) présenté à la figure 2.3 et des différents concepts discutés dans les sections précédentes. À la lumière des différentes théories retrouvées dans les écrits, nous vous présentons les hypothèses de recherche dans la section suivante.

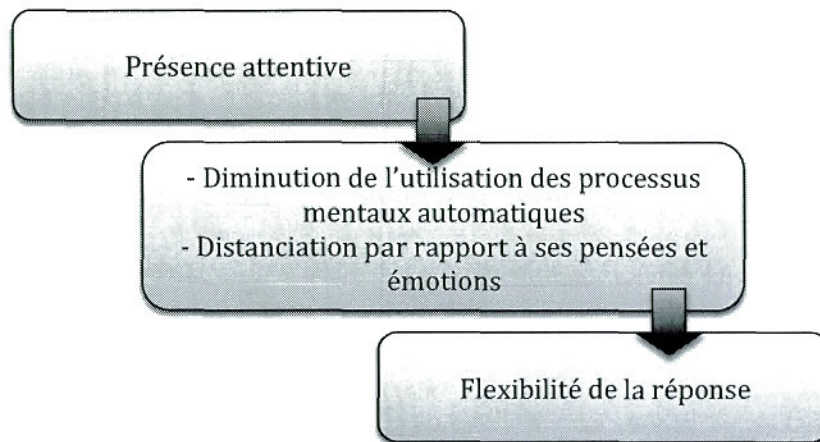


Figure 2.3. Adaptation du modèle des processus primaires et secondaires liant la présence attentive à l'autorégulation de Glomb et al. (2011)

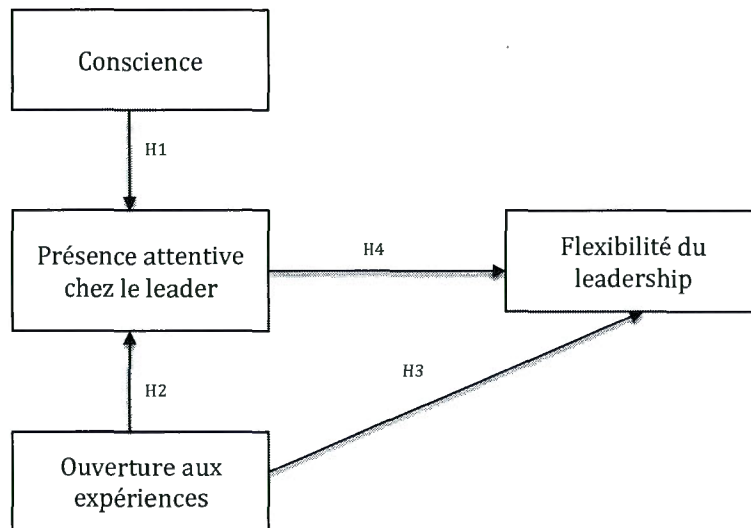


Figure 2.4. Le modèle intégré de la flexibilité du leadership

2.6 La formulation des hypothèses

Premièrement, la présence attentive pourrait être liée à un trait de personnalité du Big Five; la conscience. En effet, ces deux concepts pourraient être liés puisqu'ils partagent les caractéristiques suivantes : l'autodiscipline (Goldman Schuyler, 2010), l'autorégulation (Giluk, 2009), la prise de décision réfléchie et la non-impulsivité dans les réponses (Giluk, 2009). De plus, plusieurs études ont montré que les deux concepts seraient fortement corrélés entre eux (Giluk, 2009). Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : La conscience est liée positivement à la présence attentive.

Deuxièmement, la présence attentive pourrait être liée à un autre trait de personnalité du Big Five; l'ouverture aux expériences. En effet, ces deux concepts partagent différentes caractéristiques telles que la curiosité, l'attention et la réceptivité (Bishop, 2004). Aussi, des études ont déjà montré un lien entre ces deux concepts (Giluk, 2009). Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H2: L'ouverture aux expériences est liée positivement à la présence attentive.

Troisièmement, la flexibilité du leadership pourrait aussi être liée à l'ouverture aux expériences. Yukl et Mahsud (2010) proposent qu'une personne faisant preuve d'ouverture aux expériences serait plus en mesure d'être flexible dans son style de leadership. Effectivement, celui-ci émet l'hypothèse qu'en étant ouvert aux feedbacks, le leader sera en mesure de s'adapter plus facilement à l'environnement. Le modèle des valeurs concurrentes discuté précédemment soulignent aussi l'importance de l'ouverture au feedback chez un leader flexible (Kaiser & Overfield, 2010). Nous proposons donc l'hypothèse qui suit :

H3 : L'ouverture aux expériences est liée positivement à la flexibilité du leadership.

Quatrièmement, la présence attentive pourrait être liée à la flexibilité du leadership. En effet, tel que discuté précédemment, la présence attentive favoriserait l'autorégulation (Baer, Smith, & Allen, 2004; Brown et al., 2007; Hülshager et al., 2013), qui serait un déterminant important de la flexibilité chez le leader (Yukl & Mahsud, 2010). Ensuite, selon Glomb et al. (2011), la présence attentive, en diminuant l'utilisation des processus mentaux automatiques et en permettant la distanciation par rapport à ses pensées et émotions, amènerait une augmentation de la flexibilité de la réponse. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H4 : La présence attentive est liée positivement à la flexibilité du leadership.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'objectif de ce chapitre est de décrire le cadre méthodologique de cette recherche. Le chapitre est divisé en quatre parties distinctes : le devis de recherche, la collecte des données, l'échantillonnage et les instruments de mesure. Chacune des sections comprend l'identification, la définition et la justification de la méthode employée.

3.1 Devis de recherche

Selon Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle (1990) le devis de recherche se définit comme « l'intégration et l'articulation de l'ensemble des décisions à prendre pour appréhender de façon cohérente la réalité empirique afin de soumettre de façon rigoureuse les hypothèses ou les questions de recherche à l'épreuve des faits » (p. 33). En d'autres mots, il constitue un plan servant à atteindre l'objectif de la recherche et impliquant plusieurs décisions. Ces décisions concernent l'intervention du chercheur (naturel ou artificiel), les aspects temporels (à quel moment les données seront prises) et le niveau de la comparaison des données (comparaison entre groupes ou entre individus) (Sekeran, 2003). Dans le cadre de cette recherche, le devis retenu est le devis corrélationnel à coupe transversale. Celui-ci « implique la collecte de données sur plus d'un cas et à une seule fois dans le temps afin de collecter un ensemble de données quantitatives et quantifiables liées à deux variables ou plus qui sont ensuite examinées dans le but de détecter un patron d'associations » (Bryman & Bell, 2007, p.55). De manière plus spécifique, il se définit comme étant l'« investigation statistique des relations entre plusieurs variables indépendantes et variables dépendantes de

façon à isoler l'influence de celle qui fait l'objet de l'hypothèse de recherche» (Brousselle, Champagne, & Contandriopoulos, 2009, p. 182).

3.1.1 Justification du choix de devis de recherche

Les caractéristiques de ce type de devis de recherche conviennent à cette recherche pour plusieurs raisons. Premièrement, dans le cadre de cette recherche, aucune intervention n'a été faite donc, une seule prise de données est possible. Deuxièmement, elle se déroule dans le milieu naturel où la variable indépendante n'est pas manipulée par le chercheur (Contandriopoulos et al., 1990). En d'autres mots, un minimum de manipulation et d'interférence est apporté par le chercheur dans le milieu naturel (Sekeran, 2003). Cela nous permet de recueillir des données qui reflètent bien la réalité des gestionnaires questionnés. Finalement, l'objectif de cette recherche est de comparer des individus entre eux et le devis corrélationnel permet d'en faire ainsi, comparativement au devis d'étude de cas par exemple (Sekeran, 2003). Donc, considérant l'objectif de cette recherche, le devis corrélationnel apparaît être celui le plus approprié.

3.1.2 Forces et limites du devis de recherche

Toutefois, ce type de devis présente des forces et des limites qui seront énumérés ci-dessous. Afin de faciliter la compréhension de la prochaine partie, il semble pertinent de tout d'abord définir les notions de validité interne, de validité externe et de fidélité. La validité interne «consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude» (Thiétart, 2007, p. 281). En bref, le chercheur doit s'assurer que le changement sur la variable dépendante est bel et bien causé par la variable indépendante. Pour ce qui est de la validité externe, elle «examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche» (Thiétart, 2007, p. 286). Plus précisément, une grande validité externe augmente les possibilités de généraliser les résultats d'un échantillon à une population complète. Finalement, la fidélité «consiste à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des

chercheurs différents et/ou à des moments différents » (Thiétart et coll., 2003, p. 275).

En ce qui concerne le devis retenu pour cette recherche, il procure une grande validité externe (Sekeran, 2003). En effet, cette étude se déroulant dans le milieu naturel, sans modification effectuée par le chercheur, la possibilité de généralisation à la population sera grande. Par contre, tel que nous le verrons, la technique d'échantillonnage utilisée pourra venir limiter cette possibilité de généraliser. Notons que le devis corrélationnel présente certaines limites concernant la validité interne (Sekeran, 2003). En effet, ce type de devis ne permet pas d'inférer une relation de cause à effet entre deux variables étant donné que le chercheur n'est pas en mesure d'éliminer l'influence des autres variables (Sekeran, 2003). Il est donc primordial dans cette recherche de faire preuve de rigueur dans le cadre théorique et de s'assurer de la cohérence avec le choix des instruments de mesure afin d'améliorer la validité interne (Thiétart, 2003). De ce fait, l'argumentation théorique de cette recherche permet une meilleure validité interne. En terminant, la fidélité de la recherche est déterminée par la qualité de l'instrument de mesure décrit ci-dessous (Thiétart, 2003).

3.2 Technique de collecte de données

La collecte de données est la partie du processus qui « permet au chercheur de rassembler le matériel sur lequel il va fonder sa recherche » (Thiétart, 2007). Le choix de la collecte de données dépend « des questions de recherche, du devis et des connaissances que l'on possède sur le sujet étudié » (Fortin, 2010). Pour procéder à la collecte de données dans le cadre de cette recherche, nous utilisons le questionnaire. Le questionnaire « permet d'interroger directement des individus [...] au travers des questions dites « fermées » » (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2003, p. 226).

3.2.1 Justification du choix de la technique de collecte de données

Le questionnaire semble être la méthode de collecte de données la plus appropriée à cette

recherche pour différentes raisons. Tout d'abord, il permet d'obtenir les réponses d'un nombre important de participants et de conserver l'anonymat des répondants (Baumard et al., 2003). Aussi, il donne une certaine flexibilité aux répondants et au chercheur (Sabourin, 2006). La collecte de données se faisant auprès de gestionnaires avec des horaires différents et des charges de travail élevées, l'utilisation d'un questionnaire semble être adaptée. De plus, la population cible détient les habiletés cognitives nécessaires pour répondre au questionnaire, donc répond à l'un des critères présentés par Blais et Durand (2004) pour l'utilisation d'un questionnaire. En somme, le questionnaire est «un outil de collecte de données primaires bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées » (Baumard et al., 2003, p. 226).

3.2.2 Forces et limites de la technique de collecte de données

Une première force que présente le questionnaire est qu'il engendre peu de coûts pour le chercheur (Blais & Durand, 2004). En effet, comparativement à une entrevue semi-dirigée par exemple, il est possible de passer un questionnaire à moindre frais (Blais & Durand, 2004). Aussi, il permet de diminuer l'occurrence du phénomène de désirabilité sociale si on le compare à d'autres méthodes de collecte de données telles que les entrevues (Blais & Durand, 2004). Finalement, il permet de récolter les réponses de plusieurs répondants et ce, en peu de temps, particulièrement lorsque les questionnaires sont envoyés de manière électronique. Par contre, une de ses limites concerne la compréhension des questions par les participants. Afin de pallier à ce possible problème, nous avons testé le questionnaire auprès d'un petit échantillon de gestionnaires (3) et les avons questionné sur leur interprétation de celui-ci afin de s'assurer qu'il était adapté à la réalité de la population cible. Cela a permis de confirmer la clarté des questions et de toutes les conservées. Nous n'avons apporté qu'une correction à la mise en page d'une question puisque 2 répondants sur 3 n'y avaient pas répondu faute de l'avoir vu. Pour terminer, il peut y avoir un bas taux de réponse au questionnaire ce qui peut venir biaiser les résultats. Pour pallier à ce biais, nous avons envoyé un rappel par courriel afin de solliciter le plus de réponses possibles. Aussi, afin d'obtenir un

plus grand nombre de réponses, nous avons souligné l'importance du sujet de la recherche et ses implications pratiques afin de sensibiliser les participants.

3.3 L'échantillonnage

La technique d'échantillonnage permet de sélectionner les éléments qui feront partie de l'échantillon. Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une technique d'échantillonnage non probabiliste afin de définir notre échantillon. Plus précisément, l'échantillon de convenance ou échantillon accidentel représente la technique d'échantillonnage retenue. « Selon cette méthode d'échantillonnage, les sujets sont choisis en fonction de leur disponibilité. L'échantillonnage accidentel est constitué de personnes facilement accessibles qui répondent à des critères d'inclusion précis. » (Fortin, 2010, p. 234). L'échantillon de convenance serait la technique d'échantillonnage probabiliste la plus répandue (Fortin, 2010). Nous avons choisis cette technique étant donné qu'elle nous permet d'obtenir le plus grand nombre de répondants possible vu les limites temporelles et monétaires que nous avons. Fortin (2010) mentionne que l'échantillonnage par convenance est parfois la seule possibilité d'entreprendre une étude. La principale lacune de cette technique est que tous les éléments n'obtiennent pas une chance égale d'être choisis dans l'échantillon (Fortin, 2006). En effet, « les résultats sont sans doute utiles, mais ils doivent être utilisés avec prudence. On peut alors limiter la généralisation des résultats aux caractéristiques des sujets » (Fortin, 2010, p.235). Nous avons donc choisis de limiter notre généralisation aux caractéristiques des participants à notre étude. Aussi, afin de diminuer l'effet de sélection, le chercheur doit s'assurer que l'échantillon sélectionné représente bien la population à l'étude (Thiétart, 2003). Pour y arriver, nous avons tenté de recruter le plus grand nombre de gestionnaires provenant de milieux différents.

Compte tenu de notre objectif de recherche, les gestionnaires responsables d'une équipe est la population cible de cette étude. Notre collecte de données a été réalisée auprès d'un échantillon de 136 gestionnaires provenant d'entreprises privées ou publiques de la province de Québec. Plus précisément, nous avons envoyé le questionnaire aux 136 gestionnaires provenant de différentes entreprises (privées, publiques, PME) dont nous avons obtenu le

courriel. Les courriels ont été obtenus par les ressources humaines des entreprises et à travers notre réseau de contact. L'envoi s'est fait de manière électronique à l'aide du logiciel *Survey Monkey*. Nous avons aussi distribué le questionnaire en classe à 62 gestionnaires provenant du MBA pour cadres inscrits à l'UQAM. Nous avons ainsi obtenu un taux de réponse de 82% (162/198), ce qui représente un taux de réponses très satisfaisant. Cependant, lors de l'analyse approfondie des réponses données par les participants nous avons constaté que pour 10 questionnaires, le nombre de données manquantes étaient assez élevé et nous avons donc décidé de les éliminer. L'analyse a donc été effectuée à l'aide de 152 questionnaires.

Pour conclure cette section, nous vous présentons un tableau résumant les différentes données socio-démographiques décrivant notre échantillon.

Tableau 3.1. Description de l'échantillon

Variable	Valeur de la variable	Fréquence	Moyenne	Écart-Type
Genre	Homme	61,3%		
	Femme	38,7%		
Âge			41 ans	11
	24 ans et moins	0,7%		
	25-34 ans	33,9%		
	35-44 ans	27,6%		
	45-54 an	23,7%		
	55-64 ans	10,5%		
	65 ans et plus	3,6%		
Catégorie d'emploi	Gestionnaire 1 ^{er} niveau	63,1%		
	Gestionnaire 2 ^e niveau	16,3%		
	Gestionnaire 3 ^e niveau	20,6%		
Expérience en tant que gestionnaire			11 ans	10

3.3.1 La taille de l'échantillon

Dans le cadre d'une recherche quantitative, il est essentiel « d'obtenir suffisamment de participants afin d'obtenir des résultats exacts (Fortin, 2010). Il existe différentes visions concernant la détermination de la taille de l'échantillon. Tout d'abord, Mertens (1998) suggère que pour un devis corrélationnel non-expérimental, un nombre de 15 participants par variable serait acceptable. Dans notre étude, sept variables sont à l'étude et donc, selon cette règle, 105 serait un nombre acceptable de participants. Ensuite, plusieurs auteurs font appel à une technique appelée l'analyse de puissance. Celle-ci exploite la relation entre quatre variables impliquées dans l'inférence statistique ; la taille de l'échantillon (N), le seuil de signification (α), la taille de l'effet (ED) et la puissance statistique (Cohen, 1992). Il importe de définir chacune de ces variables avant de les mettre en relation. Tout d'abord, la taille de l'échantillon correspond au nombre de personnes à inclure dans l'échantillon. Ensuite, le seuil de signification représente la probabilité de se tromper en rejetant l'hypothèse nulle⁴ (Fortin, 2010, p. 602). Le seuil de signification de 0,05 est le plus répandu dans les études et c'est celui-ci qui sera utilisé dans notre recherche. Pour ce qui est de la taille de l'effet, elle correspond à «la force de la relation qui unit des variables ou l'étendue de l'écart entre des groupes» (Fortin, 2010, p.243). Si le chercheur prévoit un grand effet parce qu'il y a une grande différence entre les groupes, l'échantillon pourra être petit. Par contre, si le chercheur prévoit un faible effet dû à la présence d'une différence minime entre les groupes, il sera nécessaire d'avoir un échantillon plus grand. Dans le cadre de cette étude, la taille de l'effet estimé est moyenne puisque nous estimons qu'il y aura une différence moyenne entre les groupes. Finalement, la puissance statistique est la «probabilité que le test produise des résultats statistiquement significatifs si [l'hypothèse nulle] est fausse» (Fortin, 2010, p.601). Le niveau minimum acceptable pour l'analyse de puissance serait de 80% (Cohen, 1992). Puisque nous menons une recherche exploratoire, ce niveau minimal sera utilisé dans notre étude. En considérant tous ces facteurs ainsi que le nombre de variables à l'étude (7), notre échantillon de convenance est de 102 répondants (Cohen, 1992). Finalement, dans certains cas, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une méthode non-probabiliste, il suffirait de recruter le plus grand nombre de participants possible (Fortin, 2010). Donc, plus l'échantillon sera

⁴ Hypothèse nulle (H_0) : «Énoncé indiquant qu'il n'y a pas de différence entre les moyennes des groupes ni de relation entre les variables» (Fortin, 2010, p. 601)

important, plus la généralisation sera possible.

Ceci étant dit, nous terminerons par préciser qu'étant donné la nature non-probabiliste de notre échantillonnage, aucune inférence ne pourra être faite sur la population à l'étude. En effet, nous ne pouvons affirmer avec certitude que l'échantillon recueilli représente la population à l'étude. Aussi, «les informations recueillies peuvent fluctuer ou changer avec le temps» (Fortin, 2010). Il serait donc prématuré de généraliser nos résultats à la population complète peu importe la taille de notre échantillon.

3.4 Les instruments de mesure

Afin de vérifier empiriquement nos hypothèses de recherche, nous avons opérationnalisé les concepts étudiés. L'opérationnalisation des variables se définit comme un « processus par lequel une variable abstraite (construit) est traduite ou transposée en phénomène observable et mesurable » (Fortin 2010, p. 392). Plus précisément, elle sert «à élaborer, à sélectionner un ou des indicateurs qui permettront de construire une mesure susceptible de bien représenter, de traduire dans le langage empirique, le concept que l'on désire opérationnaliser» (Durand & Blais, 2004, p. 195). En d'autres mots, l'opérationnalisation a pour but de traduire les variables de manière à en faire un instrument de mesure. Un instrument de mesure valide et fidèle permettra d'effectuer une collecte de données qui représentera la réalité (Thiétard et al., 2007). Dans le cadre de cette recherche, quatre variables ont été mises en relation soit, la présence attentive, la flexibilité du leadership, l'ouverture aux expériences et la conscience. Nous avons utilisé des instruments existants dont la validité et la fidélité ont déjà été démontrées dans le cadre d'études antérieures. Notons que les versions françaises de ces instruments, qui ont elles aussi été validées lors d'études antérieures, ont été utilisées dans cette étude étant donné la langue parlée par les participants. Les prochaines sections serviront à décrire les instruments qui ont servis à vérifier nos hypothèses. Vous trouverez aussi le questionnaire complet à l'annexe 1.

3.4.1 La flexibilité du leadership

La flexibilité du leadership a été mesurée à l'aide du *Leadership Versatility Index* (LVI) de Kaiser & Overfield (2010a) (voir annexe 1). Le questionnaire est un instrument de mesure déjà existant dont la validité et la fidélité ont déjà été éprouvée dans une étude de Kaplan et Kaiser (2003). Ce questionnaire a été construit dans le but de mesurer l'efficacité d'un leader confronté aux changements du monde actuel (Kaiser & Overfield, 2010). Il porte sur deux dualités : 1- directif/collaboratif et 2- stratégique/opérationnel et chacune des dualités représente un facteur. La vérification de cette structure en quatre facteurs a été faite par les auteurs auprès d'un échantillon de 484 gestionnaires. Chacune des dualités comprend deux dimensions et chaque dimension est mesurée à l'aide de quatre questions (voir figure 3.1). Le questionnaire compte donc un total de 48 énoncés évalués à l'aide d'une échelle allant de -4 (beaucoup trop peu) à 4 (beaucoup trop). Tel que nous le verrons, il faudra procéder à un calcul afin d'analyser les données.

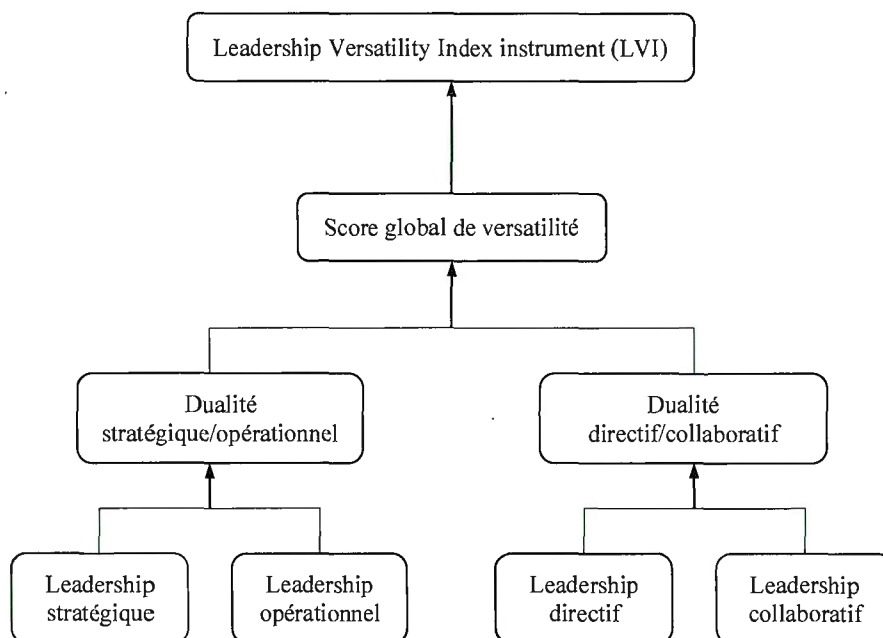


Figure 3.1. La structure des mesures prises par le LVI

Selon les auteurs, la flexibilité consiste à ajuster ses comportements et son style de leadership aux différentes situations. La flexibilité sur une polarité nécessite de mettre en relation deux dimensions se trouvant sur un continuum de -4 à +4. Nous ne pouvons donc pas simplement interpréter un score élevé sur l'échelle (+ 4 par exemple) comme un bon score ou vice versa. Afin de mesurer la flexibilité ou la capacité d'utiliser un large répertoire comportemental adapté à la situation, les dimensions opposées sont pairées ensemble. Pour ce faire, un calcul pythagorien est utilisé. La formule est la suivante :

$$C = 100 - \frac{\sqrt{a^2 + b^2}}{5,65} \times 100$$

Où pour une même dualité, a = scores de la première dualité (ex : collaboratif) b= scores de la deuxième dualité (ex : directif) C= niveau de flexibilité pour la dualité (ex : comment)

Le score final se situe entre 0% et 100%. Un style de leadership flexible sera reflété par des scores élevés pour des dimensions complémentaires tandis qu'un style de leadership non-équilibré obtiendra des scores faibles. Par exemple, un leader flexible obtiendra des scores se rapprochant de 100%. Par contre, un leader étant trop directif et trop peu collaboratif obtiendra un score s'éloignant de 100%. En effet, comme il est possible de le constater sur la figure 3.2, dès qu'un score est déséquilibré sur l'une des deux dimensions ou sur les deux, le score final s'éloignera du juste milieu (100%). En terme de cotation, pour obtenir un score de 100%, un leader doit être parfaitement équilibré et donc, avoir répondu 0 sur l'échelle pour l'ensemble des items dans le questionnaire.

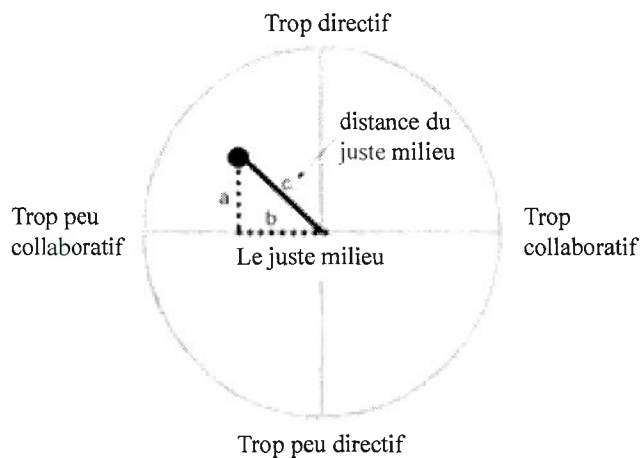


Figure 3.2. Illustration du calcul pythagorien

3.4.2 La présence attentive

La présence attentive a été mesurée à l'aide de la version courte du *Five facet mindfulness questionnaire* (FFMQ-SF) de Baer et al. (2008) (voir annexe 2). Ce questionnaire a été retenu puisqu'il a montré une bonne validité et une bonne fidélité auprès d'une population ne pratiquant pas la méditation et donc, adapté à notre population (Baer et al., 2008). Aussi, la traduction française de celui-ci a démontré une bonne validité et une bonne fidélité (Heeren, Douilliez, Peschard, Debrauwere, & Philippot, 2011). Celui-ci comprend 24 énoncés avec une échelle de Likert à 5 niveaux. Il mesure la présence attentive selon 5 facteurs: 1) l'observation, 2) la description de l'expérience, 3) l'action en pleine conscience, 4) la non réactivité aux événements privés et 5) le non jugement. La structure en cinq facteurs de cette échelle a été validée par les auteurs auprès d'un échantillon de 613 étudiants en observant le diagramme d'éboulis (*scree plot*). Plus un répondant obtient des scores élevés dans chacune des dimensions, plus son niveau de présence attentive est élevé.

3.4.3 La conscience et l'ouverture aux expériences

Terminons avec la conscience et l'ouverture aux expériences. Rappelons de prime à bord que la conscience est caractérisée par l'ordre, la responsabilité et la fiabilité (John & Srivastava, 1999). Quant à elle, l'ouverture aux expériences implique d'être réceptif à ses expériences

intérieures et d'être curieux par rapport à ses mondes intérieur et extérieur (Giluk, 2009). Elles correspondent à deux des cinq facettes de la théorie du Big Five de Goldberg (1990) et ont donc été mesurée à l'aide du questionnaire découlant de cette même théorie, le NEO-FFI de Costa et McCrae (1992) qui correspond à la version courte du NEO-PI (voir annexes 3 et 4). Celui-ci a montré une bonne validité et fidélité lors d'une étude empirique (Costa & McCrae, 1992). Chaque facette est mesurée à l'aide de 12 questions évaluées sur une échelle de Likert à 5 points allant de « totalement en désaccord » à « totalement en accord ».

CHAPITRE IV

LES RÉSULTATS

4.1 Vérification de la structure en facteurs

D'entrée de jeu, il importe de définir l'analyse factorielle et d'expliquer sa pertinence dans une démarche scientifique. C'est une «technique statistique multivariée qui permet de regrouper en facteurs des variables fortement liées entre elles et d'indiquer si une échelle est unidimensionnelle ou multidimensionnelle» (Fortin, 2010, p. 595). Elle permet de vérifier la validité d'un construit en validant si différents items mesurent le même construit en se basant sur la structure théorique. L'objectif est donc «d'établir des groupements de variables, appelés facteurs, de façon à permettre une compréhension des liens qui existent entre les différentes mesures. De manière générale, la détermination des facteurs permet de comprendre la structure des données et de la résumer de façon succincte.» (Vallerand & Hess, 2000). Aussi, celle-ci permet au chercheur de s'assurer que les participants ont bien distingué les différents facteurs. Dans le cadre de cette étude, la vérification de la structure en facteurs sera fait pour la variable de la flexibilité du leadership et puis celle de la présence attentive.

4.1.1 La flexibilité du leadership

Il est pertinent de procéder à l'analyse factorielle pour la variable flexibilité du leadership puisque les différents facteurs sont essentiels à l'interprétation des résultats pour l'outil utilisé. Pour ce faire, nous avons opté pour l'analyse en composantes principales (ACP) avec rotation Varimax. Cette technique permet de réduire les données en un nombre limité de dimensions qui expliquent le concept.

L'analyse factorielle initiale révélait 13 facteurs différents. Nous avons donc dû forcer le programme à ne faire ressortir que seulement quatre facteurs. Malgré cela, les quatre facteurs ne se distinguaient pas clairement. On remarquait que les items de deux des quatre facteurs (stratégique et opérationnel) présentaient une saturation factorielle supérieure à 0,40 ce qui «suggère que la validité de construit est satisfaisante au regard du critère de validité convergente» (Roussel, 2005, p. 266). Par contre, les items des deux autres facteurs (directif et collaboratif) ne convergeaient pas aussi clairement. À la lumière des recommandations de Stevens (2002), nous avons donc procédé à l'élimination de certains items (1,4, 6, 7, 8 et 23). En effet, ces items montraient soit un score factoriel inférieur à 0,4 sur un des deux facteurs d'intérêt ou présentaient un score factoriel inférieur à 0,4. Étant donné la taille de notre échantillon qui est supérieure à 150 participants, une saturation de 0,4 est acceptable.

Suite à cela, nous avons obtenu une structure factorielle dont les items présentaient une saturation satisfaisante. L'AFE est présentée ci-dessous pour la variable de la flexibilité du leadership (voir tableau 4.1). Les deux premiers facteurs renvoient respectivement à la dualité directif/collaboratif et les deux derniers facteurs renvoient respectivement à la dualité stratégique/opérationnel. Nous avons par la suite mesuré le coefficient de Kayser-Meyer-Olkin (KMO) qui donne un aperçu global sur les corrélations inter-items et qui était de 0,76. Selon Field (2005), un coefficient supérieur à 0,80 correspond à un excellent score puisqu'il indique que les dimensions sont distinctes et fiables. Il est possible d'en conclure que notre score était fiable.

4.1.2 Le présence attentive

Tout d'abord, il est pertinent de vérifier la structure en facteurs de cette variable puisque nous serons ainsi en mesure de mettre en relation les différentes dimensions de la présence attentive avec la flexibilité du leadership. Comme pour la variable de la flexibilité du leadership, nous avons procédé à une analyse en composantes principales (ACP) avec rotation Varimax. Théoriquement, cinq dimensions devraient se dégager : 1- agir avec conscience, 2- observer, 3- décrire 4- le non jugement et 5- la non réactivité. Notre analyse initiale présentait 5 facteurs distincts, conformément aux recherches de Baer et al. (2008).

.Tableau 4.1. Analyse factorielle de la flexibilité du leadership

	Facteurs			
	1	2	3	4
2. J'assume mon autorité – je montre que c'est moi qui dirige.	0,74			
3. Je donne des instructions – je dis aux autres ce qu'il faut faire.	0,45			
5. Je suis déterminé(e) – je prends des décisions rapidement.	0,48			
9. Je motive les autres et les inspire à agir.	0,45			
10. J'ai des exigences élevées envers les autres.	0,49			
11. Je suis direct(e) – je dis aux autres lorsque je ne suis pas satisfait(e) par leur travail.	0,81			
12. Je responsabilise les gens avec qui je travaille – je suis sévère quand ils ne fournissent pas ce que j'attends d'eux.	0,73			
13. Je donne l'autorité/le pouvoir aux autres – je suis capable de déléguer.		0,67		
14. Je donne une marge de manœuvre aux gens pour qu'ils prennent de l'initiative.		0,67		
15. Je permets aux membres de mon équipe de décider de la manière dont ils effectuent leur travail – je fais preuve de non-intervention.		0,46		
16. Je fais confiance aux gens – je laisse les autres régler les problèmes dans leur domaine de responsabilité.		0,60		
17. Je suis participatif(ve) – j'inclus les autres dans la prise de décisions.		0,70		
18. Je prends en considération l'opinion des autres – je valorise ce qu'ils pensent.		0,67		
19. Je suis disposé(e) à me laisser influencer – je suis capable de changer d'avis.		0,53		
20. Je suis réceptif(ve) aux gens qui me contredisent – je suis disposé(e) à voir mon point de vue contesté.		0,65		
21. Je montre que j'apprécie les autres à leur juste valeur – je fais en sorte qu'ils se sentent reconnus.		0,60		
22. Je suis agréable avec les autres, je les traite bien.		0,56		
24. J'accorde le bénéfice du doute – je suis patient(e) lorsque les autres ne font pas leur travail correctement.		0,44		

25. J'investis du temps et de l'énergie pour effectuer des planifications à long-terme – je suis orienté(e) vers l'avenir.	0,55	
26. Je pense de façon stratégique.	0,62	
27. Je prends un point de vue global – je mets les choses dans une perspective large.	0,60	
28. J'anticipe les besoins de changement stratégique.	0,69	
29. Je promeus l'expansion – je suis agressif(ve) quand il s'agit de la croissance.	0,62	
30. Je suis ambitieux(se) pour améliorer l'organisation – je lance de nombreuses initiatives de changement.	0,72	
31. Je suis prêt(e) à faire des changements audacieux et risqués.	0,67	
32. Je saisis les nouvelles opportunités – je suis entrepreneur(e).	0,61	
33. Je remets en cause le statu quo – je me méfie des façons préconçues de faire les choses.	0,59	
34. Je suis ouvert au changement – je suis désireux(se) de faire les choses différemment.	0,72	
35. Je suis ouvert(e) aux idées créatrices pour de nouveaux produits ou services.	0,76	
36. J'encourage l'innovation – je crée un environnement sécuritaire pour essayer de nouvelles choses.	0,57	
37. Je me concentre sur la réalisation des projets à court terme.		0,46
38. Je règle les problèmes quotidiens.		0,48
39. Je fais attention aux détails et me préoccupe des activités quotidiennes.		0,62
40. Je fais un suivi des progrès et des dossiers.		0,60
41. Je valorise la sécurité – je suis conservateur(trice) quand il s'agit de prendre des risques.		0,59
42. Je suis pragmatique en ce qui concerne les changements – soucieux(se) de ne pas en introduire trop en même temps.		0,67
43. J'introduis les changements petit à petit.		0,61
44. Je suis efficace – soucieux(se) d'économiser du temps et de l'argent.		0,49
45. Je suis les règles pré-établies – je m'attends à ce que les autres respectent les procédures.		0,51
46. Je m'appuie sur ce qui a fait ses preuves – je n'essaie pas de remettre en cause des choses qui fonctionnent.		0,56
47. Je suis organisé(e) – j'utilise une approche méthodique pour réaliser les choses.		0,61
48. Je suis orienté(e) processus – je dirige de façon ordonnée.		0,68

* Les saturations factorielles supérieures à .40 ont été retenues.

Les cinq facteurs étaient fiables puisque, tel que le suggère Stevens (2002), chacun d'eux avaient quatre items ou plus avec une saturation au dessus de 0,60. Le premier facteur correspond à agir avec conscience (items 8, 12, 17, 22 et 23). Le deuxième facteur renvoie au fait de décrire (items 1, 2, 5, 11, 16). Le troisième facteur correspond à la non réactivité (items 3, 9, 13, 18 et 21). Le quatrième facteur renvoie au fait d'observer (items 6, 10, 15 et 20). Finalement, le cinquième facteur correspond au non-jugement (items 4, 7, 14, 19 et 24). L'AFE est présentée ci-dessous pour la variable de la présence attentive (voir tableau 4.2). Par la suite, nous avons obtenu un score de 0,77 pour le coefficient de KMO, ce qui représente un score fiable.

Tableau 4.2. Analyse factorielle de la présence attentive

	Facteurs				
	1	2	3	4	5
8. J'ai des difficultés à rester centré(e) sur ce qui se passe dans le moment présent.	0,54				
12. On dirait que je fonctionne en mode "automatique" sans prendre vraiment conscience de ce que je fais.	0,76				
17. Je me précipite dans des activités sans y être réellement attentif (ve).	0,70				
22. Je réalise mes travaux ou les tâches automatiquement sans être conscient(e) de ce que je fais.	0,87				
23. Je me retrouve en train de faire des choses sans y prêter attention.	0,80				
1. Je suis doué(e) pour trouver les mots qui décrivent mes sentiments.		0,77			
2. Je peux facilement verbaliser mes croyances, opinions et attentes.		0,74			
5. Il m'est difficile de trouver les mots qui décrivent ce à quoi je pense.		0,66			
11. Lorsque j'éprouve une sensation dans mon corps, il m'est difficile de la décrire car je n'arrive pas à trouver les mots justes.		0,51			
16. Même lorsque je me sens terriblement bouleversé(e), je parviens à trouver une manière de le transposer en mots.		0,74			
3. J'observe mes sentiments sans me laisser emporter par eux.			0,50		
9. Lorsque j'ai des pensées ou des images pénibles, je prends du recul et suis conscient(e) de la pensée ou image, dans me laisser envahir par elle.			0,66		
13. Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je me sens calme peu de temps après.			0,74		
18. Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je suis capable de simplement les remarquer sans y réagir.			0,78		
21. Lorsque j'ai des pensées ou de images pénibles, je les remarque et les laisser passer.			0,68		

6. Je prête attention aux sensations, comme le vent dans mes cheveux ou le soleil sur mon visage				0,79	
10. Je fais attention aux sons, comme le tintement des cloches, le sifflement des oiseaux ou le passage des voitures.				0,78	
15. Je remarque les odeurs et les arômes des choses.				0,71	
20. Je remarque les détails visuels dans l'art ou la nature, comme les couleurs, les formes, les textures ou les patterns d'ombres et de lumières.				0,75	
4. Je me dis que je ne devrais pas ressentir mes émotions comme je les ressens.					0,67
7. Je pose des jugements quant à savoir si mes pensées sont bonnes ou mauvaises.					0,59
14. Je me dis que je ne devrais pas penser de la manière dont je pense.					0,68
19. Je pense que certaines de mes émotions sont mauvaises ou inappropriées et que je ne devrais pas les ressentir.					0,73
24. Je me désapprouve lorsque j'ai des idées irrationnelles.					0,65

Pour terminer, nous avons effectué des corrélations entre les dimensions (voir tableau 4.3).

Tableau 4.3. Corrélations entre les dimensions

	Non- réactivité	Agir avec conscience	Observer	Décrire	Non-Jugement
Non-réactivité					
Agir avec conscience	0,30**				
Observer	0,07	0,16*			
Décrire	0,24**	0,44**	0,24**		
Non-jugement	0,16*	0,31**	-0,13	0,14	

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

4.2 Présentation des résultats descriptifs

Cette section est réservée à la présentation des résultats descriptifs de cette étude. Afin de vérifier la cohérence interne des énoncés du questionnaire, les données ont été soumises à différents tests; la moyenne, l'écart-type et le coefficient Alpha de Cronbach. D'entrée de jeu, il importe de définir chacun de ces termes pour ensuite présenter les résultats qui en découlent.

La moyenne : La moyenne sera la mesure de tendance centrale utilisée dans le cadre de cette étude. Celle-ci est «la mesure de tendance centrale qui correspond à la somme des valeurs des données, divisée par le nombre total de données (n)» (Fortin, 2010). Elle est la mesure de tendance centrale la plus utilisée en statistiques.

L'écart type : L'écart type représente la mesure de dispersion utilisée dans le cadre de cette étude. Celui-ci correspond à «une mesure de dispersion des scores d'une distribution, qui tient compte de la distance de chaque score par rapport à la moyenne du groupe. [...] L'écart type renseigne sur la dispersion des données autour de la moyenne : plus l'écart type est élevé, plus la dispersion est grande ; plus l'écart type est faible, plus les données se concentrent autour de la moyenne. Dans les résultats de recherche, l'écart type d'un échantillon de données est souvent rapporté avec la moyenne ; ainsi, les données se trouvent caractérisées à la fois par une mesure de tendance centrale et par une mesure de dispersion» (Fortin, 2010).

Coefficient alpha de Cronbach : Le coefficient alpha de Cronbach représente un « [...] indice de fidélité qui évalue la cohérence interne d'une échelle composée de plusieurs énoncés. [...] La statistique alpha permet de déterminer jusqu'à quel point les énoncés de l'échelle mesurent un concept donné de la même façon. [...] Sa valeur varie de 0,00 à 1,00, une valeur élevée indiquant une grande cohérence interne.» (Fortin, 2010, p. 409). Pour utiliser un instrument de mesure dans une étude, il importe de déterminer si celui-ci est suffisamment fidèle. En ce sens, «Portney et Walkins (2009) établissent des limites (arbitraires) qu'ils considèrent être des niveaux acceptables du coefficient de fidélité : les

coefficients α de 0 à 0,50 représentent une faible fidélité, ceux de 0,50 à 0,75 suggèrent une fidélité modérée et les coefficients supérieurs à 0,75 indiquent une bonne fidélité» (Fortin, 2010).

Le tableau 4.4 présente donc la moyenne, l'écart-type, le minimum, le maximum et le coefficient alpha de Cronbach pour les variables suivantes : la flexibilité, la dualité stratégique/opérationnelle, la dualité directif/collaboratif, la présence attentive, la conscience et l'ouverture aux expériences.

En se référant au tableau, il est possible de constater que seulement l'instrument mesurant l'ouverture aux expériences présente une fidélité modérée. Les alphas de Cronbach des quatre autres échelles indiquent une bonne fidélité. Nous concluons de ces observations que les instruments sont assez fidèles pour être utilisés dans cette étude.

Tableau 4.4. Données descriptives des variables à l'étude : Moyenne, écart-type et coefficient alpha de Cronbach

	Moyenne	Écart Type	Minimum	Maximum	Alpha de Cronbach
Flexibilité	84,05	12,77	18,21	98,00	0,90
Stratégique/ Opérationnel	82,18	16,84	20,45	100,00	0,86
Directif/ Collaboratif	85,93	13,20	24,91	100,00	0,82
Présence attentive	3,45	0,40	2,41	4,34	0,81
Non-réactivité	3,14	0,63	1,80	4,80	0,74
Agir avec conscience	3,86	0,68	1,80	5,00	0,82
Observer	3,25	0,84	1,25	5,00	0,78
Décrire	3,67	0,60	2,20	5,00	0,78
Non-jugement	3,30	0,65	1,80	4,60	0,72
Conscience	4,04	0,56	1,33	5,00	0,83
Ouverture aux expériences	3,47	0,46	2,42	4,58	0,66

4.3 Vérification des hypothèses de recherche

4.3.1 Analyses corrélationnelles

Dans le cadre de cette recherche, dans un premier temps, le coefficient de corrélation a été utilisé afin de mesurer le lien entre nos différentes variables quantitatives. En effet, les études corrélationnelles comme la nôtre «se fondent sur la corrélation, une mesure qui renseigne sur le degré d'association entre des variables» (Fortin, 2010). Deux variables provenant d'un même échantillon sont mesurées et une corrélation est calculée pour déterminer la force de la relation. «La corrélation peut être positive ou négative. Une corrélation positive signifie que les valeurs (scores) obtenues d'une variable sont associées avec les valeurs obtenues d'une deuxième variable. [...] Une corrélation négative signifie que les valeurs (scores) d'une variable sont associées de façon inversée avec une deuxième variable.» (Fortin, 2010). Plus le score est élevé, plus la corrélation est forte.

La première hypothèse stipulait que la conscience serait positivement liée à la présence attentive. Tel que le révèle les résultats du tableau 4.5, la corrélation ($r = 0,33$, $p > 0,01$) est positive et significative, ce qui vient supporter notre hypothèse 1. Cela signifie que plus la dimension conscience est élevée chez une personne, plus son niveau de présence attentive sera élevé.

La deuxième hypothèse stipulait que l'ouverture aux expériences est liée positivement à la présence attentive. Les résultats présentés au tableau 4.5 révèlent que la corrélation ($r = 0,41$, $p > 0,01$) est significative et positive. Notre hypothèse 2 s'avère donc confirmée. Cela signifie que plus une personne est ouverte aux expériences, plus son niveau de présence attentive sera élevé.

L'hypothèse 3 stipulait que l'ouverture aux expériences est liée positivement à la flexibilité du leadership. Tel qu'illustré dans le tableau 4.5, l'hypothèse 3 n'a pas été confirmée. En effet, la corrélation entre les deux variables n'est pas significative ($r = 0,03$). Par contre, une corrélation significative ($r = 0,44$, $p > 0,01$) a été trouvée entre l'ouverture aux expériences et la dualité stratégique/opérationnel de la flexibilité du leadership. Cela signifie que plus un

leader est ouvert aux expériences, plus il sera flexible pour passer d'une vision stratégique à une vision opérationnelle et vice-versa. Par contre, l'ouverture du leader ne semble pas influencer sa capacité à être flexible dans la deuxième dualité et donc, de passer de directif à collaboratif.

Selon l'hypothèse 4, la présence attentive serait liée positivement à la flexibilité du leadership. Tel que le montre le tableau 4.5, la présence attentive présente une corrélation positive et significative ($r = 0,29$, $p > 0,01$) avec la flexibilité du leadership et chacune des dualités. Cela signifie que plus une personne a un haut niveau de présence attentive, plus elle fera preuve de flexibilité.

Tableau 4.5. Vérification des hypothèses : Résultats des analyses corrélationnelles

	Flexibilité	Stratégique/ opérationnel	Directif/ collaboratif	Présence attentive	Conscience	Ouverture
Flexibilité						
Stratégique/ Opérationnel	0,89**					
Directif/ Collaboratif	0,81**	0,44**				
Présence attentive	0,29**	0,26**	0,24**			
Conscience	0,13	0,10	0,13	0,33**		
Ouverture	0,03	0,44**	0,02	0,41**	0,11	

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Ensuite, une analyse exploratoire des liens entre la flexibilité et les différentes dimensions de la présence attentive a été menée. En effet, cela nous permet de vérifier si certaines dimensions sont plus ou moins liées à la flexibilité. Les résultats indiquent que le non jugement et la non-réactivité sont les deux seules dimensions de la présence attentive corrélées significativement à la fois au score de flexibilité et à chacune des dualités (voir tableau 4.6). Aussi, la capacité à décrire ses expériences internes serait liée au score global de flexibilité du leadership, mais ne présenterait pas de relation isolée avec les deux dualités.

4.3.2 Analyses de régression hiérarchique

Dans un second temps, des analyses de régression hiérarchique ont été menées afin de mesurer le lien entre nos différentes variables quantitatives. Tout d'abord, une analyse des coefficients de corrélation entre les variables démographiques et la flexibilité nous a indiqué que ceux-ci, n'étant pas significatifs, n'étaient pas requis dans l'analyse de régression hiérarchique. Nous avons donc procédé à l'analyse de régression hiérarchique permettant de vérifier notre modèle théorique (voir tableau 4.7). Dans la première étape, la présence attentive a été mise en lien avec la flexibilité du leadership.

Tableau 4.6. Vérification du lien entre les dimensions de la présence attentive et la flexibilité: Résultats des analyses corrélationnelles

	Flexibilité	Stratégique/ opérationnel	Directif/ collaboratif
Non réactivité	0,29**	0,25**	0,24**
Agir avec conscience	0,16	0,16	0,11
Observer	0,07	0,06	0,06
Décrire	0,17*	0,15	0,13
Non jugement	0,21*	0,16*	0,20*

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Tableau 4.7. Vérification du modèle théorique à l'étude: Résultats des analyses de régression

Variables	Flexibilité		
Étape 1	B	Erreur standard	β
Présence attentive	9,22	2,48	0,291
R^2		0,079**	
ΔR^2		0,085**	
Étape 2	B	Erreur standard	β
Conscience	0,41	1,90	0,18
Ouverture aux expériences	-2,84	2,36	-0,10
R^2		0,094	
ΔR^2		,009	

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Les résultats révèlent un lien significatif entre les deux variables. En effet, la présence attentive expliquerait 8,5% de la variation de la flexibilité chez un leader. Ensuite, dans la deuxième étape, les composantes de personnalité ont été introduites. L'ajout des variables conscience et l'ouverture aux expériences ne permet d'expliquer que 0,9% de variance supplémentaire, ce qui est un changement non significatif. Les résultats indiquent donc une confirmation partielle de notre modèle théorique.

4.4 Discussion des résultats

Le contexte changeant dans lequel évoluent les organisations a amené les chercheurs à s'intéresser à la flexibilité comportementale des leaders (Denison et al., 1995; Kaiser & Overfield, 2010; Yukl & Mahsud, 2010). Par contre, à ce jour, peu d'études empiriques se sont penchées sur ce sujet. Force est de constater que nous en connaissons peu sur les déterminants d'un leadership flexible et les manières de le développer.

Certains écrits nous permettent de penser qu'un déterminant de la flexibilité du leadership pourrait être le niveau de présence attentive chez une personne (Glomb et al., 2011). L'objectif de cette étude était donc d'étudier le lien entre la flexibilité du leadership et la présence attentive. À notre connaissance, aucune étude ne s'était penchée sur ce lien jusqu'à présent. Quatre hypothèses ont découlé de cet objectif. Les résultats de cette recherche ont permis d'appuyer trois d'entre elles et de supporter partiellement la quatrième.

La première hypothèse suggère un lien positif entre la conscience et la présence attentive. Les résultats empiriques de cette étude confirment cette première hypothèse. Nos résultats vont dans le même sens que ceux provenant d'études antérieures qui montrent un lien positif entre la conscience et la présence attentive (pour une méta-analyse, voir Giluk, 2009). Être ordonnée, responsable et fiable serait donc lié au niveau de présence attentive d'une personne. Ce résultat pourrait s'expliquer par la grande capacité d'auto-régulation et le haut niveau d'auto-discipline retrouvés chez une personne consciente (McCrae & Costa, 1997). En effet, il est possible de penser que ces deux caractéristiques lui permettraient de recentrer son attention afin d'être présent dans le moment. En d'autres mots, la personne serait en mesure de mettre de côté les distractions dans l'environnement afin de se centrer sur le moment présent seulement. Les résultats d'une étude de Kelly (2001) menée auprès de 128 participants montrent que les participants étant conscients (mesure prise à l'aide du NEO-PI-R) ont obtenu des scores plus élevés sur l'échelle mesurant l'attention (mesurée avec leur propre échelle) que les participants étant considérés comme peu conscients. Les auteurs proposent que la capacité d'attention serait naturellement présente chez les personnes conscientes. Ces résultats viennent supporter notre hypothèse.

La seconde hypothèse suggère un lien positif entre l'ouverture aux expériences et la présence attentive. Nos résultats appuient celle-ci au niveau empirique. Les résultats de plusieurs études ont aussi montré un lien positif entre ces deux variables (pour une méta-analyse, voir Giluk, 2009). Une caractéristique importante des personnes ouvertes aux expériences serait d'être attentives et sensibles aux stimuli internes et externes. Par exemple, un des items servant à mesurer l'ouverture aux expériences va comme suit : « Je suis peu sensible aux environnements que peuvent créer certaines ambiances » (question inversée). L'attention et la

sensibilité à l'environnement sont des caractéristiques se rapprochant beaucoup d'une des facettes de la présence attentive ; l'observation. La corrélation entre ces deux variables serait donc en partie expliquée par les caractéristiques qu'elles partagent. Kabat-Zinn (2006) affirme à cet effet que «la présence attentive est une ouverture aux expériences sans jugement, au moment présent». Donc, selon lui, l'ouverture aux expériences ferait partie intégrante de la définition de la présence attentive. À notre connaissance, cette dimension n'est pas retenue dans les écrits, mais il semble raisonnable d'affirmer qu'il pourrait y avoir des chevauchements entre ces deux concepts, ce qui expliquerait, en partie du moins, la forte corrélation entre eux.

Les résultats des deux premières hypothèses viennent appuyer la vision de plusieurs chercheurs qui conçoivent la présence attentive comme un trait qui peut être présent à un niveau plus ou moins élevé chez une personne ne pratiquant pas la méditation (pour une recension Grégoire & De Mondehare, en préparation). En effet, en liant la présence attentive à ces deux traits de personnalité, il est possible de penser qu'il existe certaines caractéristiques stables ou prédispositions à la présence attentive et que celle-ci se retrouvera naturellement chez certaines personnes à un niveau plus ou moins élevé.

La troisième hypothèse suggère qu'il existe un lien positif entre l'ouverture aux expériences et la flexibilité du leadership. Ce lien a été démontré partiellement. En effet, les résultats montrent une corrélation non-significative entre l'ouverture aux expériences et la flexibilité du leadership. Cependant, une corrélation significative a été trouvée entre l'ouverture aux expériences et la dualité stratégique/opérationnelle. Cela signifie que plus un leader est ouvert aux expériences, plus il sera en mesure d'adapter son focus et d'alterner entre ses préoccupations stratégiques et opérationnelles selon les besoins. Il est possible de penser que l'ouverture aux idées et à son environnement qui caractérise une personne ouverte aux expériences (McCrae & Costa, 1997) explique partiellement ce lien. Dans un premier temps, des résultats ont montré que les personnes ouvertes auraient une meilleure capacité à comprendre la perspective des autres (Costa & McCrae, 1992). Aussi, l'ouverture aux expériences serait liée au besoin de cognition (Mussel, 2010). Ainsi, les personnes ouvertes auraient un intérêt pour la résolution de problèmes et une tendance générale à aimer réfléchir

aux différentes solutions. Il est donc possible de penser qu'un leader ouvert aux expériences sera sensible aux besoins tant stratégiques qu'opérationnels et sera intéressé à trouver des solutions pour y répondre. Dans un second temps, en étant ouvert à l'environnement qui l'entoure, il sera plus en mesure d'adapter son style de leadership selon les besoins opérationnels ou stratégiques.

Par contre, nos résultats ne permettent pas d'appuyer le lien entre l'ouverture aux expériences et la dualité directif/collaboratif (comment). Cela suggère que l'ouverture aux expériences est davantage liée à ce à quoi un leader porte son attention plutôt qu'à la façon dont il exécute les choses. Selon Costa et McCrae (1992), les personnes ouvertes aux expériences ont tendance à agir de manière individuelle et sont généralement décrites comme des intellectuelles, contrairement aux personnes avec un haut niveau d'agréabilité qui valorise la coopération par exemple. Il est possible de remarquer en observant les items décrivant ce trait de personnalité que les qualités interpersonnelles n'y sont pas mesurées. On le décrit plutôt comme le fait d'avoir une imagination active, une sensibilité esthétique, une attention à ses sentiments, une curiosité intellectuelle et une préférence pour la variété (Costa & McCrae, 1992). Cela pourrait expliquer l'absence de lien entre l'ouverture aux expériences et la manière d'exécuter les choses (collaboratif ou directif). En effet, cette dualité met davantage l'accent sur la manière d'interagir avec les autres (Kaiser & Overfield, 2010). Ensuite, l'absence de corrélation pourrait aussi s'expliquer en partie par la structure factorielle de la flexibilité. En effet, dans notre étude, cette dualité n'est pas ressortie aussi bien que l'autre dualité. Le niveau de signification de plusieurs des items conservés juste au dessus du niveau de signification acceptable. Il est donc possible de penser qu'il y a eu une confusion au niveau des facteurs directif et collaboratif.

La dernière hypothèse sur le lien entre la présence attentive et la flexibilité du leadership est appuyée empiriquement. Les résultats montrent une corrélation positive et significative entre ces deux variables. Ces résultats indiquent que plus une personne fait preuve de présence attentive, plus elle sera en mesure d'être flexible dans son style de leadership. Il est possible de croire que l'utilisation de processus mentaux automatiques chez les personnes présentes attentivement est moins élevée et cela leur permet de mieux s'adapter aux différentes

situations. Aussi, ces résultats sont supportés par le modèle de Shapiro et al. (2006). Ces auteurs proposent le modèle AIA (*AAI* en anglais) qui dit qu'assister (A) intentionnellement (I) avec ouverture et sans jugement (A) amène un changement important dans la perspective. Ils nomment ce concept «réapercevoir» (*reperceiving*). Plus précisément, une personne arriverait à «réapercevoir» à travers le processus de présence attentive en se distançant par rapport au contenu de sa conscience (ses pensées par exemple) pour voir ses expériences du moment présent avec plus de clarté et d'objectivité. Selon leur modèle, «réapercevoir» pourrait entre autre faciliter une réponse plus adaptée et flexible à l'environnement. En effet, si la personne est capable de voir une situation ou une réaction interne avec plus de clarté, elle serait capable d'y répondre avec plus de liberté c'est-à-dire, avec une réponse moins conditionnée ou automatique. Comme le souligne Borkovec (2002, p. 78), les chercheurs en psychologie cognitive et sociale ont montré que les «attentes et les croyances pouvaient fausser le traitement de nouvelles informations».

Ensuite, une autre justification repose sur la similitude entre le concept de leadership flexible et celui de flexibilité psychologique. La flexibilité psychologique consiste en la capacité d'une personne à prendre conscience de ses pensées et sentiments dans le moment présent et ce, sans jugement, tout en mettant en place des actions dans le but d'atteindre certains objectifs fixés en fonction de ses valeurs (Hayes, Bond & Barnes-Holmes, 2006). La flexibilité psychologique réfère à un certain nombre de processus dynamiques qui se déroulent dans le temps. Ceux-ci peuvent être reflétés par la manière dont une personne «1- s'adapte aux demandes situationnelles changeantes, 2- reconfigure ses ressources mentales, 3- change de perspective, 4- trouve l'équilibre entre ses désirs, besoins ou domaines de vie opposés» (Kashdan & Rottenberg, 2010, p. 2). Il semble donc juste de dire que les deux concepts se rapprochent l'un de l'autre puisqu'ils partagent entre autre les concepts d'adaptation, d'équilibre entre différents besoins opposés et de changement de perspective. Harris (2009) va même jusqu'à postuler que la flexibilité psychologique engloberait deux éléments : 1- La capacité à être psychologiquement présent (présence attentive) et 2- La capacité à mettre en place des actions efficaces. Ces actions, en étant guidées par nos valeurs, pourraient être mises en place de manière flexible et être adaptée à la situation présente. Ce concept se rapproche de notre définition du leadership flexible. Donc selon cet

auteur, la flexibilité psychologique engloberait la flexibilité comportementale qui elle, serait liée et en quelque sorte dépendante à la capacité d'une personne de faire preuve de présence attentive. Ce postulat est intéressant dans le sens où il vient supporter nos résultats qui lient la présence attentive et la flexibilité du leadership.

Aussi, il est possible d'expliquer ces résultats en examinant plus précisément les différentes dimensions de la présence attentive. La non réactivité serait significativement liée à la flexibilité ainsi qu'aux deux dualités. Donc, le fait d'accueillir nos émotions et nos pensées sans qu'elles nous emportent permet d'expliquer partiellement le lien entre la présence attentive et la flexibilité. Effectivement, être moins réactif pourrait permettre au leader de diminuer l'utilisation de processus mentaux automatiques et ainsi, être plus flexible (Glomb et al., 2011). Ensuite, la flexibilité est significativement liée au non jugement et à la capacité de décrire ses expériences internes. Il est possible de penser que le non jugement de ses expériences internes et la description de celles-ci pourraient permettre au leader d'y être plus ouvert et de mieux les comprendre. Alors, il pourrait se distancer par rapport à ses pensées et ainsi, être plus flexible dans ses réponses (Glomb et al., 2011). Par contre, en ce qui concerne la dimension description, elle ne serait pas corrélée aux deux dualités prises séparément. La faible corrélation ($r = 0,17$) obtenue avec le score de flexibilité générale n'a pu demeurer significative lorsque liée aux dimensions comprenant automatiquement moins d'items.

Finalement, il est aussi intéressant de se pencher sur les dimensions de la présence attentive pour lesquelles aucun lien significatif n'a été trouvé avec la flexibilité du leadership. Tout d'abord, l'observation ne semble pas être corrélée à la flexibilité du leadership. Il se pourrait que le côté passif ou en mode réceptif de l'observation (Bishop, 2002) explique l'absence de lien significatif. En effet, le leadership se déroule normalement dans l'action contrairement à l'observation. Aussi, une étude de Baer et al. (2008) a révélé que l'observation était influencée par les pratiques de méditation. Il est possible de penser que dans notre échantillon, la flexibilité n'était pas liée aux pratiques de méditation et c'est entre autre pour cette raison qu'aucun lien significatif n'a été trouvé entre la flexibilité et l'observation. Pour terminer, penchons nous sur la dernière dimension, agir avec conscience. Cette dimension est

décrite comme l'opposée de fonctionner sur le «pilote automatique» (Segal et al., 2002). Ainsi, il apparaîtrait logique de penser qu'agir avec conscience puisse être associé négativement à l'utilisation de processus mentaux automatiques. En effet, en n'agissant pas de manière automatique, un leader serait plus flexible dans ses réponses (Glomb et al., 2011). Pourtant, nos résultats n'indiquent pas de relation entre le fait d'agir avec conscience et la flexibilité du leadership. D'autres études seront nécessaires pour explorer la relation entre ces dimensions et la flexibilité du leadership. À ce titre, il est intéressant de noter que selon l'étude de Baer et al. (2008), chacune des dimensions de la présence attentive seraient très fortement corrélées entre elles. Tel qu'observé précédemment, les résultats obtenus dans le cadre de cette étude révèlent la même chose. Ainsi, il se peut que l'analyse des dimensions de manière individuelle soit faussée par la nature peu discriminante de chacun des items qui les décrivent.

En résumé, les résultats de cette étude montre un lien positif et significatif entre la présence attentive et la flexibilité du leadership, lien qui à notre connaissance, n'avait pas été exploré à ce jour. Notre étude contribue donc au développement des connaissances. Tel que mentionné, la flexibilité du leadership est encore très peu étudiée. Plusieurs la définissent et la lient à l'efficacité, mais nous n'en connaissons encore que peu sur ses déterminants.

Aussi, les résultats de notre étude suggèrent que la présence attentive pourrait être présente naturellement chez certaines personnes. Effectivement, il y aurait un lien entre la personnalité et la présence attentive. Plus précisément, la conscience et l'ouverture aux expériences seraient liées à la présence attentive.

Sur le plan pratique, des études ont montré que le leadership flexible serait associé à l'efficacité organisationnelle (Denison et al., 1995; Kaiser & Overfield, 2010; Yukl, 2008). Les résultats de notre étude permettent de penser qu'en développant la présence attentive chez les gestionnaires, ceux-ci seront plus aptes à adapter leur style de leadership aux différentes situations. Dans cet optique, les interventions basées sur la présence attentive (IBPA) représenteraient une option intéressante à appliquer en organisation, notamment dans le cadre de programme de développement du leadership. Les programmes visant le

développement de la présence attentive décrits précédemment (MBSR, MBCT et ACT) possèdent plusieurs avantages dont l'accessibilité à un grand nombre d'employés, la facilité à l'intégrer à sa routine et ils sont peu exigeants (Grégoire et al., 2014). Aussi, leur efficacité a été démontré scientifiquement (Hayes, Masuda, Bissett, Luoma, & Guerrero, 2004; J Kabat-Zinn et al., 1992; Segal et al., 2002). Par contre, il semble important de souligner que les connaissances sur les programmes destinés spécifiquement aux gestionnaires sont encore limitées (Grégoire et al., 2014). Nous en connaissons peu sur leurs effets puisque la majorité de ceux-ci n'ont pas été validés empiriquement. Il serait donc intéressant que des recherches futures se penchent sur cette question afin d'assurer la qualité des formations proposées. Il est aussi intéressant de noter que selon les résultats recensés dans la méta-analyse de Eberth et Sedlmeier (2012), la pratique de la méditation serait associée à une plus grande présence attentive. Cette pratique consiste en s'asseoir en silence et observer son expérience interne sans la créer ou la modifier (Bishop et al., 2004). Cette pratique ne nécessite pas de matériel et peut être autoguidée. Elle engendre donc pas ou peu de coût et peut être facilement implantée en organisation.

Notre étude présente certaines limites. La nature auto-évaluative de nos questionnaires représente la limite principale. Il serait intéressant dans une prochaine étude de collecter les données non seulement auprès des gestionnaires, mais aussi auprès de leurs subordonnés. En effet, cela permettrait d'obtenir des mesures plus objectives de leur leadership. Ensuite, notre méthode d'échantillonnage représente une limite à la généralisation des résultats à la population. Il serait pertinent de mener une étude future à l'aide d'une méthode d'échantillonnage probabiliste afin de vérifier les mêmes liens. De plus, la nature corrélationnelle de notre étude nous empêche d'inférer une direction d'influence entre nos liens. Il serait pertinent dans une étude future de prendre deux temps de mesure avec un groupe contrôle afin de pousser plus loin l'analyse et ainsi, pouvoir déterminer le sens de l'influence entre les deux variables à l'étude. Finalement, il y aurait un intérêt dans une étude ultérieure à se pencher sur le lien entre les IBPA et le développement de la flexibilité du leadership. En effet, cette étude permet de penser qu'il y a un lien entre la présence attentive et la flexibilité du leadership. Il serait donc intéressant de vérifier empiriquement si les

interventions basées sur la présence attentive peuvent participer au développement de la flexibilité chez les leaders.

CONCLUSION

Suite à l'analyse des écrits scientifiques portant sur la flexibilité du leadership, nous avons mis en évidence le manque de connaissance sur les déterminants de celle-ci. Plus précisément, l'absence de recherche portant sur le lien entre la présence attentive et la flexibilité du leadership a été constatée. Dans le but de combler cette lacune, notre objectif consistait à examiner le lien entre la flexibilité du leadership et la présence attentive. Il importait d'abord de justifier la pertinence d'une telle démarche. Que le leadership flexible ait été associé à l'efficacité organisationnelle consistait en notre principal argument. De ce fait, il semblait pertinent de déterminer les antécédents de la flexibilité en vue de la favoriser.

Afin d'atteindre notre objectif, nous avons tout d'abord recenser les différentes théories du leadership flexible. Parmi les modèles présentés, nous avons retenu celui du leadership flexible de Kaiser et Overfield (2010). Ces auteurs avancent que la flexibilité du leadership est composée de deux paires de facteurs opposés (directif/collaboratif et stratégique/opérationnel) et qu'un leader flexible sera en mesure de trouver un équilibre entre ces dualités. Par la suite, nous nous sommes penchés sur ses effets sur les indicateurs organisationnels et sur ses déterminants. En ce qui concerne ses effets, la flexibilité du leadership aurait une influence positive sur l'efficacité (Denison et al., 1995; Kaiser & Overfield, 2010). Pour ce qui est de ses déterminants, nous avons recensés quelques études supposant des liens (Yukl & Mahsud, 2010) et certaines montrant des liens entre la flexibilité et la conscience sociale (Zaccaro et al., 1991) et l'adaptabilité et l'autorégulation (Cherniss & Goleman, 2001). Il a aussi été proposé que l'ouverture aux expériences serait liée à la flexibilité du leadership (Giluk, 2009).

Ensuite, nous avons présenté le concept de présence attentive ; ses définitions, ses impacts sur les indicateurs organisationnels et les moyens de la développer. Nous avons ainsi été en mesure de retenir une définition sur laquelle la majorité des auteurs semblent s'entendre ;

l'attention qu'une personne porte «à son expérience (interne et externe), telle qu'elle se déploie dans l'instant présent et ce, sans jugement» (Kabat- Zinn, 2003). Ensuite, nous avons présenté la typologie à cinq facteurs de Baer et al. (2011). Les quatre facteurs sont les suivants ; observer, décrire, agir avec conscience, le non-jugement et la non-réactivité. Nous avons aussi également présenté différents impacts documentés de la présence attentive chez les employés sur les indicateurs organisationnels. Ainsi, la présence attentive serait positivement liée à la performance au travail (Dane & Brummel, 2013), à la satisfaction au travail (Hülshager et al., 2013), à l'engagement au travail (Reb et al., 2014) et négativement liée à l'intention de quitter (Dane & Brummel, 2013) et à l'épuisement professionnel (Hülshager et al., 2013). Finalement, la présence attentive chez le leader serait liée au bien-être et à la performance des employés (Leroy et al., 2013). Pour ce qui est des déterminants de la présence attentive, les écrits scientifiques nous permettaient de croire que l'ouverture aux expériences et la conscience pouvaient être des dimensions de la personnalité liées à la présence attentive (Giluk, 2009).

Étant donné que certains traits de personnalité semblaient être liés à la présence attentive et à la flexibilité du leadership, nous avons présenté différentes conceptions de la personnalité. Nous avons recensé différentes théories pour cibler plus spécifiquement la typologie fortement documentée du Big Five (Costa & McCrae, 1992). Nous avons décrit plus précisément deux des dimensions du Big Five, soient la conscience et l'ouverture aux expériences. Cela nous a permis de faire ressortir des caractéristiques communes entre la présence attentive, la flexibilité du leadership, la conscience et l'ouverture aux expériences.

Nous nous sommes ensuite penché sur les différents modèles théoriques qui nous permettent de faire le lien entre la présence attentive et la flexibilité du leadership. À cet effet, le modèle de Glomb et al. (2011) nous a permis de mieux comprendre les liens pressentis entre la présence attentive et la flexibilité du leadership. La diminution de l'utilisation des processus mentaux automatiques et la distanciation par rapport à nos pensées et émotions seraient les deux mécanismes associés à la présence attentive qui permettraient d'être flexible dans nos réponses.

Ainsi, l'examen des liens entre ces quatre variables nous a permis de développer un modèle intégré. À partir de ce modèle, quatre hypothèses ont été formulées.

Ces quatre hypothèses ont fait l'objet d'une investigation empirique. Celle-ci a été faite à l'aide d'un devis corrélationnel. Une mesure post a été prise auprès d'un échantillon de 152 gestionnaires à l'aide d'un questionnaire. La flexibilité a été mesurée avec le *Leadership Versatility Index* (LVI) de Kaiser et Overfield (2010). Pour ce qui est de la présence attentive, les données ont été collectées avec la version courte du *Five facet mindfulness questionnaire* (FFMQ-SF) de Baer et al. (2008). Les traits de personnalité (conscience et ouverture) ont été mesurés à l'aide du NEO-FFI de Costa et McCrae (1992).

Les résultats de nos analyses corrélationnelles montrent qu'il y aurait un lien entre la présence attentive et la flexibilité du leadership. Un lien a aussi été trouvé entre la présence attentive, l'ouverture aux expériences et la conscience. Notre troisième hypothèse qui liait l'ouverture aux expériences et la flexibilité du leadership a partiellement été confirmée. En effet, l'ouverture aux expériences n'était liée qu'à une des deux dualités (stratégique/opérationnel) du modèle de flexibilité du leadership.

La contribution à l'avancement des connaissances empiriques de notre étude a été discutée. À ce jour, aucune étude n'avait trouvé de lien entre la présence attentive et la flexibilité du leadership. Pourtant, la pertinence d'un leadership flexible est de plus en plus discutée, mais nous en connaissons encore peu sur ses déterminants. Au plan pratique, nos résultats suggèrent que des interventions basées sur la présence attentive (IBPA) pourraient contribuer au développement de la flexibilité des leaders.

Nous avons par la suite fait ressortir quelques limites à notre étude concernant la méthode d'échantillonnage utilisée et les analyses corrélationnelles ne permettant pas d'inférer une direction aux liens trouvés. Des pistes de recherches pour des futures études ont ensuite été proposées. Par exemple, une étude avec une analyse plus approfondie ou un échantillon plus grand pourrait supporter le lien entre la présence attentive et la flexibilité du leadership ainsi

que la direction de celui. Aussi, une étude mettant en lien les IBPA et le développement de la flexibilité du leadership pourrait être pertinente.

En terminant, la recherche empirique sur le leadership flexible semble représenter une voie d'investigation prometteuse. Alors que le leadership flexible semble engendrer de nombreuses retombées positives sur l'efficacité organisationnelle, se pencher sur ses déterminants et sur les moyens de le développer apparaît pertinent autant au plan théorique qu'au plan pratique.

	1	2	3	4	5
13. Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je me sens calme peu de temps après.					
14. Je me dis que je ne devrais pas penser de la manière dont je pense.					
15. Je remarque les odeurs et les arômes des choses.					
16. Même lorsque je me sens terriblement bouleversé(e), je parviens à trouver une manière de le transposer en mots.					
17. Je me précipite dans des activités sans y être réellement attentif(ve).					
18. Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je suis capable de simplement les remarquer sans y réagir.					
19. Je pense que certaines de mes émotions sont mauvaises ou inappropriées et que je ne devrais pas les ressentir.					
20. Je remarque les détails visuels dans l'art ou la nature, comme les couleurs, les formes, les textures ou les patterns d'ombres et de lumières.					
21. Lorsque j'ai des pensées ou images pénibles, je les remarque et les laisse passer.					
22. Je réalise mes travaux ou les tâches automatiquement sans être conscient(e) de ce que je fais.					
23. Je me retrouve en train de faire des choses sans y prêter attention.					
24. Je me désapprouve lorsque j'ai des idées irrationnelles.					

ANNEXE C

NEO-FFI : CONSCIENCE

INSTRUCTIONS

Cette partie contient 12 énoncés. Prenez le temps de bien les lire. Pour chaque énoncé, encerclez la réponse qui correspond le mieux à votre opinion.

- Encerclez TD si vous êtes en total désaccord ou si l'énoncé vous semble complètement faux.
- Encerclez D si vous êtes en désaccord ou si l'énoncé vous semble plutôt faux.
- Encerclez I si vous êtes impartial(e), si vous ne pouvez vous décider ou si l'énoncé est à la fois vrai et faux.
- Encerclez A si vous êtes d'accord ou si l'énoncé vous semble plutôt vrai.
- Encerclez TA si vous êtes en total accord ou si l'énoncé vous semble complètement vrai.

Total désaccord	En désaccord	Impartial	En accord	Total accord
-----------------	--------------	-----------	-----------	--------------

TD

D

I

A

TA

	TD	D	I	A	TA
1. Je garde propres et en ordre mes effets personnels.					
2. Je suis capable de me discipliner afin de m'acquitter de mes tâches à temps.					
3. Je ne suis pas une personne très minutieuse.					
4. J'essaie d'accomplir consciencieusement les tâches qu'on m'assigne.					
5. Je me suis fixé(e) des buts précis et je travaille d'une façon ordonnée pour les atteindre.					
6. Je perds beaucoup de temps avant de m'installer pour travailler.					
7. Je travaille dur afin d'atteindre mes objectifs.					
8. Lorsque je prends un engagement, on peut toujours compter sur moi pour le respecter.					
9. Je ne suis pas aussi sérieux(se) et digne de confiance que je devrais l'être.					
10. Je suis une personne productive qui mène toujours son travail à terme.					
11. Il me semble que je ne sois pas capable de m'organiser.					
12. Je vise la perfection dans tout ce que j'entreprends.					

ANNEXE D

NEO-FFI : OUVERTURE AUX EXPÉRIENCES

Total désaccord	En désaccord	Impartial	En accord	Total accord
-----------------	--------------	-----------	-----------	--------------

TD

D

I

A

TA

	TD	D	I	A	TA
13. Je n'aime pas perdre mon temps à rêvasser.					
14. Une fois que j'ai trouvé la façon de faire quelque chose, je la conserve.					
15. Je suis intrigué(e) par les formes que je trouve dans l'art et dans la nature.					
16. Je crois que le fait de laisser des étudiants écouter des orateurs controversés ne peut que les troubler et les induire en erreur.					
17. La poésie ne me fait que peu ou pas d'effet.					
18. Je goûte souvent des mets nouveaux et étrangers.					
19. Je suis peu sensible aux ambiances que peuvent créer certains environnements.					
20. Je crois que nous devrions nous tourner vers les autorités religieuses en ce qui concerne les questions d'ordre moral.					
21. Parfois, lorsque je lis de la poésie ou lorsque je regarde une œuvre d'art, je sens un frisson ou une vague d'émotions me traverser.					
22. J'ai peu d'intérêt à m'interroger sur la nature de l'humanité et de l'univers.					
23. Je démontre une très grande curiosité intellectuelle					
24. J'aime souvent jongler avec des théories et des idées abstraites.					

BIBLIOGRAPHIE

- Allport, G. W. (1937). *Personality: a psychological interpretation*. New-York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Ardichvili, a., & Manderscheid, S. V. (2008). Emerging Practices in Leadership Development: An Introduction. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 619–631. doi:10.1177/1523422308321718
- Arnold, K. a, Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. doi:10.1037/1076-8998.12.3.193
- Azman, I., Mohamed, H. A.-B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership , empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Journal*, 2(1), 89–107.
- Bacha, E., & Walker, S. (2012). The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Perceptions of Fairness. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 667–680. doi:10.1007/s10551-012-1507-z
- Baer, R. a, Smith, G. T., & Allen, K. B. (2004). Assessment of mindfulness by self-report: the Kentucky inventory of mindfulness skills. *Assessment*, 11(3), 191–206. doi:10.1177/1073191104268029
- Baer, R. a, Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27–45. doi:10.1177/1073191105283504
- Baer, R. a, Smith, G. T., Lykins, E., Button, D., Krietemeyer, J., Sauer, S., ... Williams, J. M. G. (2008). Construct validity of the five facet mindfulness questionnaire in meditating and nonmeditating samples. *Assessment*, 15(3), 329–42. doi:10.1177/1073191107313003
- Baer, R. a. (2006). Mindfulness Training as a Clinical Intervention: A Conceptual and Empirical Review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 125–143. doi:10.1093/clipsy.bpg015

- Barling, J., Christie, A., & Hopton, C. (2011). Leadership. In *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol 1., pp. 183–240). Washington, DC: Sheldon editions.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. a. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1), 9–30. doi:10.1111/1468-2389.00160
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (2007). *Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research and managerial applications*. (N. Y. free Press, Ed.) (3e ed.). New York.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2003). La collecte de données et la gestion de leurs sources. In Dunod (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (2nd ed., pp. 224–255). Paris.
- Bédard, M. G., Ebrahimi, M., & Saives, A.-L. (2011). *La société à l'Ère du savoir.pdf*. (C. Éducation, Ed.). Montréal.
- Bem, D., & Allen, A. (1974). On predicting some of the people some of the time: The search for cross situational consistencies in behavior. *Psychological Review*, 81, 506–520.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410–424. doi:10.1037/0021-9010.92.2.410
- Bishop, S. R. (2002). What Do We Really Know About Mindfulness-Based Stress Reduction? *Psychosomatic Medicine*, 64(1), 71–83.
- Bishop, S. R. (2004). Mindfulness : A Proposed Operational Definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241.
- Blais, A., & Durand, C. (2004). «Le sondage». Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données, sous la dir. de Benoît Gauthier (4th ed., pp. 387–427). Québec: Sillery: Presse de l'Université du Québec.
- Blanchard, K., & Hersey, P. (1974). What's missing in MBO? *Management Review*, 63(10), 25.

- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through Situational Leadership*. New York, NY: William Morrow.
- Borkovec, T. D. (2002). Life in the future versus life in the present. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 9(1), 76–80. doi:10.1093/clipsy/9.1.76
- Brousselle, A., Champagne, F., & Contandriopoulos, A.-P. (2009). *L'évaluation: concepts et méthodes*. Montréal: Les presses de l'Université de Montréal.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. doi:10.1037/0022-3514.84.4.822
- Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237. doi:10.1080/10478400701598298
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. (O. U. Press, Ed.) (2nd ed.). Oxford.
- Cayer, M., & Baron, C. (2006). Développer un leadership postconventionnel par une formation à la présence attentive. *Revue Québécoise de Psychologie*, 27(1), 257–271. Retrieved from <https://ezproxy.royalroads.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=2006-09406-013&site=ehost-live>
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, J. (1992). Quantitative Methods in Psychology. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. doi:10.1037/0033-2909.112.1.155
- Collins, D. B., & Holton III, E. F. (2004). The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs : A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217–248.
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L., & Boyle, P. (1990). *Savoir préparer une recherche: la définir, la structurer, la financer*. (L. P. de l'Université de Montréal, Ed.). Montréal.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *NEO personality inventory professional manual*.

- Dane, E., & Brummel, B. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128. doi:10.1177/0018726713487753
- Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S. F., ... Sheridan, J. F. (2003). Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65(4), 564–570. doi:10.1097/01.PSY.0000077505.67574.E3
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Hollenbeck, J. R., & Workman, K. (2012). A Quasi-Experimental Study of After-Event Reviews and Leadership Development. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 997–1015. doi:10.1037/a0028244
- Durand, C., & Blais, A. (2004). «La mesure». Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données, sous la dir. de Benoît Gauthier (4th ed., pp. 185–209). Québec: Sillery: Presse de L'Université du Québec.
- Eberth, J., & Sedlmeier, P. (2012). The Effects of Mindfulness Meditation: A Meta-Analysis. *Mindfulness*, 3(3), 174–189. doi:10.1007/s12671-012-0101-x
- Ely, K., Boyce, L. a., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599. doi:10.1016/j.leaqua.2010.06.003
- Fiedler, F. . (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New-Jersey: McGraw-Hill.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency in the factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(3), 329–344.
- Fortin, M.-F. (2010). Fondements et étapes du processus de recherche. In C. Education (Ed.), (2nd ed., p. 656). Montréal.
- Gangestad, S. W., & Snyder, M. (2000). Self-monitoring: Appraisal and reappraisal. *Psychological Bulletin*, 126(4), 530–555. doi:10.1037//0033-2909.126.4.530
- Giluk, T. L. (2009). Mindfulness, Big Five personality, and affect: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 47(8), 805–811.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115–157. doi:10.1108/S0742-7301(2011)0000030005

- Glover, J., Friedman, H., & Jones, G. (2002). Adaptive leadership : When change is not enough (part one). *Organization Development Journal*, 20(2), 15–32.
- Glover, J., Rainwater, K., Jones, G., & Friedman, H. (2002). Adaptive leadership (part two): Four principles for being adaptive. *Organization Development Journal*, 20(4), 18–38.
- Goldberg, Lewis, R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26–34.
- Goldman Schuyler, K. (2010). Increasing leadership integrity through mind training and embodied learning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(1), 21–38. doi:10.1037/a0018081
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Graeff, C. (1997). Evolution of Situational Leadership Theory : a Critical Review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153–170. doi:10.1016/S1048-9843(97)90014-X
- Grégoire, S., Baron, C., & Baron, L. (2012). Pleine conscience et counseling Mindfulness and Counselling. *Revue Canadienne de Counseling et de Psychothérapie*, 46(2), 161–177.
- Grégoire, S., Baron, C., & Montani, F. (2014). La présence attentive en milieu de travail : recherche et intervention. *Revue Québécoise de Psychologie*, 35(2), 117–134.
- Grégoire, S., & De Mondehare, L. (en préparation). (n.d.). Les enjeux liés à la définition et la mesure de la présence attentive. In *La présence attentive: État des connaissances théoriques, empiriques et pratiques*. Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Harris, R. (2009). *ACT made simple: An easy-to-read primer on acceptance and commitment therapy*. New Harbinger Publications.
- Hayes, S. C., Bond, F. W., & Barnes-holmes, D. (2006). Psychological Flexibility, ACT, and Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1), 1–23. doi:10.1300/J075v26n01
- Hayes, S. C., Masuda, A., Bissett, R., Luoma, J., & Guerrero, L. F. (2004). DBT, FAP, and ACT: How empirically oriented are the new behavior therapy technologies? *Behavior Therapy*, 35(1), 35–54. doi:10.1016/S0005-7894(04)80003-0
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2003). *Acceptance and commitment therapy*. New York: The Guilford Press.

- Hede, A. (2010). The dynamics of mindfulness in managing emotions and stress. *Journal of Management Development*, 29(1), 94–110. doi:10.1108/02621711011009090
- Heeren, a., Douilliez, C., Peschard, V., Debrauwere, L., & Philippot, P. (2011). Cross-cultural validity of the Five Facets Mindfulness Questionnaire: Adaptation and validation in a French-speaking sample. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 61(3), 147–151. doi:10.1016/j.erap.2011.02.001
- Hersey, P. (1985). *The situational leader*. New York: Warner Books.
- Hooijberg, R. (1996). A multidirectional approach toward leadership : An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*, 49(7), 917–946.
- Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1992). Behavioral complexity and the development of effective managerial leaders. In J. G. H. R. L. Phillips (Ed.), *Strategic management: A multiorganizational-level perspective* (pp. 161–176). New-York: Quorum.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). the social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *The Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–25. doi:10.1037/a0031313
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 102–138). New-York: Guilford.
- Jones, R. a., Rafferty, A. E., & Griffin, M. a. (2006). The executive coaching trend: towards more flexible executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 584–596. doi:10.1108/01437730610692434
- Judge, T. a., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. doi:10.1037//0021-9010.87.4.765
- Kabat-Zinn, J. (2006). Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156. doi:10.1093/clipsy.bpg016
- Kabat-Zinn, J. (2009). *Au coeur de la tourmente, la pleine conscience: MBSR, la réduction du stress basé sur la mindfulness: programme complet en 8 semaines*. Bruxelles, Belgique: De Boeck.

- Kabat-Zinn, J., Lipworth, L., Burney, R., & Sellers, W. (1986). Four year follow-up of a meditation-based program for the self-regulation of chronic pain: Treatment outcomes and compliance. *The Clinical Journal of Pain*, 2, 159–173.
- Kabat-Zinn, J., Massion, a O., Kristeller, J., Peterson, L. G., Fletcher, K. E., Pbert, L., ... Santorelli, S. F. (1992). Effectiveness of a meditation-based stress reduction program in the treatment of anxiety disorders. *The American Journal of Psychiatry*, 149(7), 936–943. doi:10.1037/a0022272
- Kaiser, R. B., Lindberg, J. T., & Craig, S. B. (2007). Assessing the Flexibility of Managers: A comparison of methods. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 40–55. doi:10.1111/j.1468-2389.2007.00366.x
- Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2010). Assessing flexible leadership as a mastery of opposites. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 105–118. doi:10.1037/a0019987
- Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. (2003). Developing Versatile Leadership. *Management Review*, 44(4), 19–26.
- Kashdan, T. B., & Rottenberg, J. (2010). Psychological Flexibility as a Fundamental Aspect of Health. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 865–878. doi:10.1016/j.cpr.2010.03.001.Psychological
- Kelly, E. W. (2001). Personality and time on task: the role of conscientiousness in attention and informaiton acquisition. *Educational Research Quarterly*, 25(2), 15.
- Kenny, D. a., & Zaccaro, S. J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 678–685. doi:10.1037/0021-9010.68.4.678
- Khoury, B., Lecomte, T., Fortin, G., Masse, M., Therien, P., Bouchard, V., ... Hofmann, S. G. (2013). Mindfulness-based therapy: A comprehensive meta-analysis. *Clinical Psychology Review*, 33(6), 763–771. doi:10.1016/j.cpr.2013.05.005
- Khoury, B., Sharma, M., Rush, S. E., & Fournier, C. (2015). Mindfulness-Based Stress Reduction for Healthy Individuals: A Meta-Analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 78(6), 3–12. doi:10.1016/j.jpsychores.2015.03.009
- Gluckhohn, C., Murray, H. A., & Schneider, D. M. (1953). *Personality in nature, society, and culture* (2nd ed.). Oxford, England: Knopf.
- Koole, S. L. (2009). The psychology of emotion regulation: An integrative review. *Cognition & Emotion*, 23(1), 4–41. doi:10.1080/02699930802619031

- Lawrence, K. a., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87–102. doi:10.1016/j.leaqua.2009.01.014
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238–247. doi:10.1016/j.jvb.2013.01.012
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *The American Psychologist*, 52(5), 509–516. doi:10.1037/0003-066X.52.5.509
- Mertens, D. M. (1998). *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative & qualitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, J. J., Fletcher, K., & Kabat-Zinn, J. (1995). Three-year follow-up and clinical implications of a mindfulness meditation-based stress reduction intervention in the treatment of anxiety disorders. *General Hospital Psychiatry*, 17(3), 192–200. doi:10.1016/0163-8343(95)00025-M
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- Mussel, P. (2010). Epistemic curiosity and related constructs: Lacking evidence of discriminant validity. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 506–510. doi:10.1016/j.paid.2010.05.014
- Narayanan, J., Chaturvedi, S., Reb, J., & Srinivasm, E. (2011). *Examining the role of trait mindfulness on turnover intentions and job performance: The mediating role of emotional exhaustion. Working paper*. National University of Singapore.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574–583. doi:10.1037/h0040291
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Pavlica, K., Jarošová, E., & Kaiser, R. B. (2013). Integrating Management Competencies Development with an Organizational Culture Formation. *Organizacija*, 46(5), 186–195. doi:10.2478/orga-2013-0021
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2008). CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-

- Technology Start-up and Established Firms. *Journal of Management*, 35(2), 348–368.
doi:10.1177/0149206307312512
- Piaget, J. (1948). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*. Neuchâtel, Suisse Delachaux & Niestlé.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2014). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perception and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897–933.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Quinn, Robert, E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Quinn, Robert, E., & Rohrbaugh, J. (1986). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–378.
- Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. *Mindfulness*, 5(1), 36–45. doi:10.1007/s12671-012-0144-z
- Rogelberg, S. G. (2007). Personality. In *Industrial and organisational psychology*. Sage publications.
- Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005). Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review*, 45-57.
- Sabourin, P. sous la direction de B. G. (2006). L'analyse de contenu. In *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données* (Presse de ., pp. 357–386). Québec.
- Segal, Z. V, Williams, J. M. G., & Teasdale, J. D. (2002). *Mindfulness-based cognitive therapy for depression*. New York: The Guilford Press.
- Segal, Z. V, Williams, J. M. G., & Teasdale, J. D. (2013). *Mindfulness-based cognitive therapy for depression*. (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business* (John Wiley.). New-Jersey.

- Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of Mindfulness □. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373–386. doi:10.1002/jclp
- Silverthorne, C., & Wang, T.-H. (2001). Situational leadership style as a predictor of success and productivity among Taiwanese business organizations. *The Journal of Psychology*, 135(4), 399–412.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11, 111–121. *Creativity Research Journal*, 11, 111–121.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stogdill, R. M. (1950). Psychological Bulletin. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14.
- Thiétart, R. . (2003). *Méthode de recherche en management* (2e ed.). Paris: Editions Dunod.
- Thiétart, R. . (2007). *Méthodes de recherche en management*. (Dunod, Ed.) (3ième ed.). Paris.
- Thompson, B. L., & Waltz, J. (2007). Everyday mindfulness and mindfulness meditation: Overlapping constructs or not? *Personality and Individual Differences*, 43(7), 1875–1885. doi:10.1016/j.paid.2007.06.017
- Torbert, B. (2015). Action inquiry leadership. Retrieved April 23, 2015, from <http://www.williamrtorbert.com/action-inquiry/>
- Torbert, W. R., & Livne-Tarandach, R. (2009). Reliability and Validity Tests of the Harthill Leadership Development Profile in the Context of Developmental Action Inquiry Theory, Practice and Method. *Integral Review*, 5(2), 133–151.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. doi:10.1016/j.leaqua.2007.04.002
- Vallerand, R. J., & Hess, U. (2000). *Méthodes de recherche en psychologie*. Boucherville, Québec: Gaëtan Morin éditeur Itée.
- Virgili, M. (2013). Mindfulness-Based Interventions Reduce Psychological Distress in Working Adults: a Meta-Analysis of Intervention Studies. *Mindfulness*, 1–12. doi:10.1007/s12671-013-0264-0

- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 722–736.
- Walsh, J. J., Balint, M. G., Smolira SJ, D. R., Fredericksen, L. K., & Madsen, S. (2009). Predicting individual differences in mindfulness: The role of trait anxiety, attachment anxiety and attentional control. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 94–99. doi:10.1016/j.paid.2008.09.008
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2008). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis Management*, 3, 81–123.
- Woods, P. a. (2004). Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 3–26. doi:10.1080/1360312032000154522
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. doi:10.1177/014920638901500207
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. doi:10.1037/a0019835
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *The American Psychologist*, 62(1), 6–16; discussion 43–47. doi:10.1037/0003-066X.62.1.6
- Zaccaro, S. J., Craig, B., & Quinn, J. (1991). Prior absenteeism, supervisory style, job satisfaction, and personal characteristics: An investigation of some mediated and moderated linkages to work absenteeism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 24–44.
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. a. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 308–315. doi:10.1037//0021-9010.76.2.308
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., & Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 317–342.